



METTRE
EN ŒUVRE
ET PARTAGER

Valoriser les métiers du grand âge

Retours d'expérience et pistes d'action

MAI 2013

Les publications de l'ANAP s'inscrivent dans 3 collections, pour transmettre aux professionnels de santé les clés pour :

- ANTICIPER ET COMPRENDRE une thématique avant de s'engager dans une démarche de transformation et d'amélioration de leur performance,
- DIAGNOSTIQUER ET COMPARER leurs performances, afin de bénéficier d'un éclairage indispensable à l'initiation de leur projet,
- METTRE EN ŒUVRE ET PARTAGER leurs expériences avec leurs pairs en s'inspirant de conseils méthodologiques et de pratiques organisationnelles.



Résumé

Malgré des besoins en constante progression, le secteur médico-social est confronté à d'importantes difficultés de recrutement, notamment de deux catégories de personnels : les Aides soignants et les Aides médico-psychologiques.
Cette première publication de l'ANAP consacrée à la valorisation des métiers du grand âge s'appuie sur les expériences de onze Établissements ou groupe d'Etablissements d'hébergement de personnes âgées dépendantes, adhérents du SYNERPA. Elle présente les pratiques mises en place par chacun des gestionnaires et atteste de l'existence d'un large panel d'actions mobilisables dans cinq domaines clés : la communication, le pré-recrutement, l'accueil et l'intégration, le management et enfin la formation tout au long de la vie et les parcours qualifiants.
Ce document identifie plusieurs enseignements généraux liés en particulier à l'investissement souvent conséquent qu'il convient de mobiliser pour transformer une démarche en recrutements, qualifications ou fidélisation. Il appelle à une mobilisation nationale et régionale, ainsi qu'à une plus grande coopération entre gestionnaires pour faciliter les recrutements et renforcer la fidélisation des professionnels.
Ce document est complété d'un outil à destination des EHPAD qui leur permet de disposer d'une liste des actions qui peuvent être mises en place, d'établir une cartographie des actions déjà mises en œuvre et des axes d'amélioration et enfin de cibler les axes prioritaires à décliner dans le cadre d'un plan d'action opérationnel.

Mots clés

Médico-social, Aide soignant, Aide médico-psychologique, Établissements d'hébergement de personnes âgées dépendantes (EHPAD), SYNERPA, Recrutement, Management, Formation, Accueil, Intégration

Summary

Despite ever-growing demand, the medico-social sector is faced with major recruitment issues, in particular in two categories of staff: auxiliary nurses and medico-psychological assistants.
In this document, the first ANAP publication dedicated to recognition for those working with the very elderly, the experiences of eleven housing facilities for dependent elderly people, all SYNERPA members, are used. It covers the practices adopted by each of the facilities and attests to the wide range of initiatives that can be implemented in five key areas: communication, pre-recruitment, welcome and integration, management and, last but not least, life-long training and qualifying career tracks.
The document singles out some of the key lessons learned, in particular the often substantial investment that must be mobilised before an approach can give rise to actual recruitment, qualification and loyalty. It calls for mobilisation at the national and regional levels, as well as greater cooperation between managers in order to facilitate recruitment and create greater loyalty in staff members.
This document is supplemented with a tool for EHPADs, which they can use to access a list of the measures that can be instituted, map out measures already implemented and avenues for improvement and, lastly, identify the priorities avenues to be set out in an operational action plan.

Keywords

Medico-social / Auxiliary nurse / Medico-psychological assistant / Long-term care for dependent elderly persons (EHPAD) / SYNERPA / Recruitment / Management / Training / Welcome / Integration

Contacts :

Christophe DOUESNEAU, ANAP : christophe.douesneau@anap.fr
Alexandra LAM, ANAP : alexandra.lam@anap.fr
Carole FALGUIERES, SYNERPA, falguieres@synerpa.fr
François COUTURIER, SYNERPA, couturier@synerpa.fr

Préface

Alors que l'emploi devient une urgence sociale et un objectif central dans la feuille de route du gouvernement, le secteur des personnes âgées est un axe essentiel dans la conduite d'une politique de l'emploi ambitieuse et réaliste. En effet, les adhérents du SYNERPA, qu'ils soient entreprises indépendantes ou groupes, sont tous des acteurs incontournables du recrutement en embauchant chaque année plusieurs milliers de salariés.

Et pourtant, trop de directeurs, du fait de la tension qui persiste sur les métiers du grand âge, et en particulier sur celui d'Aide-soignant ou d'Aide médico psychologique, peinent à recruter tous les postes existants au sein des établissements. Le SYNERPA, membre du Conseil d'administration de l'ANAP, a attiré son attention sur cette problématique clé et commune à l'ensemble des établissements du secteur.

Nous avons donc choisi de nous associer sur la valorisation des métiers du grand âge et les possibilités d'évolutions que cette filière offre à toutes les personnes qui veulent un emploi stable, non délocalisable et pérenne sur les quarante prochaines années.

Et ce sont donc onze adhérents du SYNERPA qui se sont prêtés à l'enquête menée par l'ANAP et le SYNERPA sur leurs pratiques, modèles et procédures innovantes dans le but d'élaborer ce document. Qu'ils en soient ici remerciés !

Cette première version du guide recense, sous forme de fiches, des retours d'expérience qui ont fonctionné pour recruter ce personnel encore trop rare ou peu enclin à venir faire carrière dans une maison de retraite. Son actualisation est d'ores et déjà envisagée avec d'autres acteurs du secteur.

Parcourez ce guide, explorez les pistes et les actions gagnantes et testez-les dans vos structures. Enfin, évaluez vos pratiques professionnelles en matière de recrutement et de fidélisation des personnels, grâce à l'outil interactif livré avec le guide.

L'ANAP et le SYNERPA ont choisi de faire œuvre utile, souhaitant que les autres acteurs du secteur s'associent à la démarche pour l'enrichir !

Florence ARNAIZ-MAUMÉ,
Déléguée générale du SYNERPA

Christian ANASTASY,
Directeur général de l'ANAP



Sommaire

Introduction

DES BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT CROISSANTS MAIS DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT D'AIDES SOIGNANTS ET D'AIDES MÉDICO-PSYCHOLOGIQUES

Les besoins de recrutement dans les Établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) sont en constante progression, principalement en raison de l'augmentation du nombre de personnes âgées et des besoins d'accompagnement et de soins associés. Le rapport conjoint du Centre d'Analyse Stratégique et de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) de 2007 mentionne un effectif de 400.000 emplois à pourvoir dans le secteur médico-social dont 200.000 créations nettes et 200.000 renouvellements liés à des départs à la retraite. L'enquête du Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (CREDOC) de 2011 cite les Aides soignants et infirmiers parmi les 10 métiers connaissant les plus fortes difficultés de recrutement.

Les professions d'Aides soignants et d'Aides médico-psychologiques sont réglementées par le Code de la Santé Publique. Formé en Institut de formation d'Aides soignants (IFAS), l'Aide soignant apporte une aide aux soins de prévention, au maintien de l'autonomie, à l'éducation à la santé, aux soins relationnels. L'Aide médico-psychologique assure un accompagnement de proximité, une aide au maintien des capacités cognitives dans une dynamique éducative et d'animation. Les deux tiers de la formation des Aides médico-psychologiques sont effectués sous forme de stage pratique. Les Aides soignants et Aides médico-psychologiques peuvent se former en formation initiale ou en alternance. Ces professions sont fortement féminisées avec un âge moyen des professionnels de 40 ans (source : rapport de branche du SYNERPA pour l'année 2011).

Créateur d'emploi, le secteur est pourtant confronté à d'importantes difficultés de recrutement. Plusieurs causes sont identifiées :

- Les métiers du grand âge restent méconnus du grand public et en particulier des futurs ou jeunes adultes qui ne connaissent pas ou peu les filières conduisant à l'obtention des diplômes de ces métiers. Dans son rapport à madame la Ministre déléguée aux personnes âgées et à l'Autonomie sur « l'adaptation de la société au vieillissement de sa population », Luc BROUSSY, Conseiller Général du Val d'Oise, propose d'ailleurs de sensibiliser les collégiens à cette filière d'avenir en faisant état des besoins du secteur et des perspectives d'avenir qu'il offre.

- Le travail au sein des établissements de santé est perçu par les jeunes diplômés comme plus qualifiant du fait de la technicité des actes et comme offrant des perspectives de carrière plus diversifiées avec notamment des possibilités de changements de service au sein du même établissement.

- Les Instituts de formation d'Aide soignant (IFAS) n'apparaissent pas toujours en capacité de répondre aux besoins des établissements.

S'ajoutent à ces problématiques générales des difficultés spécifiques à certaines zones géographiques. Des salariés qualifiés font le choix de travailler à l'étranger qui offre un marché du travail plus rémunérateur. C'est plus particulièrement le cas dans les zones frontalières du Luxembourg, de l'Allemagne et de la Suisse pour les régions Alsace et Rhône Alpes. Dans d'autres régions et particulièrement en région parisienne, les temps de transport et les contraintes liées au logement sont également de nature à décourager les professionnels.

UN PARTI PRIS MÉTHODOLOGIQUE : UNE RÉFLEXION AXÉE SUR LES AIDES-SOIGNANTS ET AIDES-MÉDICO-PSYCHOLOGIQUES

Le travail d'exploration a été ciblé sur une catégorie professionnelle : Aides soignants et Aides médico-psychologiques. Ce choix permet d'avoir une première approche des difficultés rencontrées et des solutions mises en œuvre. Il convient néanmoins de conserver à l'esprit que des problématiques similaires sont rencontrées pour d'autres professions du secteur médico-social : infirmiers mais également professionnels de rééducation (ergothérapeutes, psychomotriciens, kinésithérapeutes..) médecins coordonateurs et directeurs.

Par exemple, si certaines actions de communication visant à valoriser les métiers du grand âge sont communes à l'ensemble de ces professions, les démarches de recrutement et de fidélisation mises effectivement en place par les employeurs diffèrent sensiblement selon les profils ciblés.

LA MOBILISATION DE 11 GESTIONNAIRES D'EHPAD

Onze retours d'expérience de gestionnaires d'EHPAD ont permis de capitaliser sur les pratiques mises en place :

- ACPPA, « Accueil et Confort Pour Personnes Agées » ;
- Acteurs et opérateurs de l'emploi et de la formation dans les Alpes-Maritimes ;
- Colisée Patrimoine Group ;
- DomusVI ;
- GEIQ Aquitaine ;
- Groupe E4 ;
- Groupe Maisons de Famille ;
- Idéal Résidences ;
- Korian ;
- MEDICA ;
- ORPEA.

Ces retours d'expérience illustrent le fait que les gestionnaires d'EHPAD sont des acteurs incontournables du recrutement. Le rapport de branche du SYNERPA montre par exemple que sur l'ensemble du territoire, entre 8.000 et 10.000 salariés sont recrutés chaque année. Ils sont donc à l'initiative de nombreuses démarches pour répondre à leurs besoins de recrutement et pour fidéliser les professionnels en poste. Celles-ci s'inscrivent dans des logiques plus larges de professionnalisation, d'amélioration des process qualité et de mise en œuvre de bonnes pratiques professionnelles.

Les onze retours d'expérience qui sont présentés dans ce document font un focus sur quelques pratiques mises en place par chacun des gestionnaires. La richesse des échanges a cependant permis de mettre en évidence :

- L'existence d'un large panel d'actions mobilisables à l'initiative des gestionnaires d'EHPAD. Si toutes ces actions ne sont pas spécifiquement développées dans les retours d'expérience, la grande majorité a été reprise dans l'outil de diagnostic sous forme de questions.
- Plusieurs enseignements généraux liés en particulier à l'investissement souvent conséquent qu'il convient de mobiliser pour transformer une démarche en recrutements, qualifications ou fidélisation.
- Le besoin souvent évoqué de voire complétées les actions des gestionnaires par des démarches communes aux acteurs du secteur médico-social et permettant une plus grande attractivité des métiers du grand âge.

Grands enseignements

UN LARGE PANEL D'ACTIONS À L'INITIATIVE DES GESTIONNAIRES

Les gestionnaires d'EHPAD sont à l'initiative de nombreuses démarches pour répondre à leurs besoins de recrutement et pour fidéliser les professionnels en poste. Toutes ces démarches ne sont pas illustrées par un retour d'expérience. Néanmoins, elles peuvent être regroupées en cinq ensembles cohérents :

- La communication ;
- Le pré-recrutement ;
- L'accueil et l'intégration ;
- Le management ;
- La formation tout au long de la vie et parcours qualifiants.

Ces ensembles structurent également les questions de l'outil de diagnostic (voir page 37).

La communication

La communication au niveau institutionnel constitue le premier levier du recrutement. Elle donne lieu à des démarches visant à la définition de valeurs communes, parfois en impliquant les professionnels de manière très large. Ces valeurs peuvent être véhiculées à l'extérieur des établissements via des supports de communication, avec des outils dédiés pour les équipes d'encadrement chargées des recrutements ou lors de forums ou de salons consacrés au recrutement. Des échanges peuvent également être organisés avec d'autres secteurs connaissant des difficultés de recrutement (ex. : bâtiment…) afin de confronter les expériences.

La communication de proximité peut être déclinée de manière très opérationnelle en vue d'améliorer l'attractivité. Citons par exemple, l'organisation de réunions d'information à destination des potentiels candidats préalablement à l'ouverture d'un nouvel EHPAD, la formalisation d'un argumentaire sur l'attractivité d'un EHPAD mis à disposition des cadres chargés du recrutement, l'ouverture du ou des EHPAD sur l'extérieur avec des journées portes ouvertes… Cette communication de proximité se traduit aussi par des partenariats sur le territoire de l'établissement : acteurs de l'emploi, collectivités territoriales, autres EHPAD, Instituts de formation d'Aides soignants (IFAS), Institut de formation en soins infirmiers (IFSI)…

Des outils viennent parfois étayer cette communication : supports de communication et d'information, job dating, réseaux sociaux, films promotionnels, conventions, suivis statistiques…

Le pré-recrutement

D'autres outils sont utilisés par les employeurs pour accroître le nombre de candidatures des Aides soignants ou Aides médico-psychologiques en EHPAD : mobilisation de plusieurs canaux de diffusion des annonces d'emploi (ex. : job board, associations d'anciens, espace emploi sur le site internet du gestionnaire, espace recruteur de Pôle Emploi…), processus rigoureux de gestion des candidatures (ex. : centralisation, classification, gestion des contacts avec les candidats, envoi systématique d'une réponse dans un délai raisonnable…), grille de compétences (ex. : savoir faire techniques, empathie, spécificité des métiers du grand âge…), guide de recrutement à destination des managers (ex. : procédure, guide d'entretien, présentation des valeurs…), personne ou équipe dédiée au recrutement et à la gestion des carrières…

De plus, les recrutements peuvent être anticipés grâce à des liens institutionnels avec les acteurs de l'emploi (ex. : Pôle Emploi, missions locales, Plan local pour l'insertion et l'emploi -PLIE-…), l'identification personnelle d'un référent à Pôle Emploi et au sein des Missions Locales, l'utilisation des dispositifs d'insertion/professionnalisation (ex. : contrats de professionnalisation...) ou la participation à des dispositifs permettant de présélectionner des profils (ex. : évaluation en milieu de travail, stages…).

L'accueil et l'intégration

L'accueil de stagiaires constitue un des moyens pour attirer de futurs professionnels. Pour cela, certains EHPAD s'appuient sur des outils visant à faciliter leur intégration (ex. : charte d'accueil des stagiaires, « passeport du stagiaire », mémento du tuteur, accompagnement par un tuteur formé, évaluation de la satisfaction des stagiaires…).

L'accueil des nouveaux salariés fait également l'objet d'une attention particulière de la part de certains employeurs. Il peut s'agir par exemple d'outiller l'accueil de ces nouveaux salariés (ex. : check-list d'accueil, procédure, « parcours d'accueil », identification d'un référent…), de suivre leur intégration (ex. : entretien à un mois avec le responsable hiérarchique, suivi de la période d'essai…) ou de suivre en routine les principaux indicateurs liés à la mobilité des salariés (ex. : évolution du turn-over, évolution de l'ancienneté, coûts induits par les remplacements — indemnités de précarité et congés payés…).

Le management

Le rôle des équipes d'encadrement est essentiel dans la fidélisation des professionnels. Pour cela, plusieurs démarches peuvent contribuer à une dynamique vertueuse. Il peut s'agir de l'élaboration d'un référentiel de management (exemples : « autorité bienveillante », faire grandir les collaborateurs, agir dans la transversalité, veiller à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, équité, confiance, responsabilisation…), de formations pendant lesquelles sont abordés les valeurs managériales et les enjeux de fidélisation mais également d'une présence régulière des instances dirigeantes au sein du ou des établissements ou de l'organisation régulière d'un temps festif pour l'ensemble des salariés.

En complément de ces démarches relatives à la diffusion des valeurs managériales, la participation et la responsabilisation des professionnels contribuent également à fidéliser les équipes. Ont par exemple été mises en œuvre des démarches collectives de réflexions prospectives impliquant toutes les catégories de professionnels des établissements (ex. : groupe de réflexion sur l'évolution des EHPAD à horizon 5 ans…). Une organisation en mode projet permet à cet égard de responsabiliser des Aides soignants et des Aides médico-psychologiques dans des démarches collectives (ex. : responsabilisation pour l'élaboration d'un outil commun, pilotage d'un groupe de travail, implication dans un groupe de réflexion, identification de référents thématiques...). Peuvent enfin être organisés un séminaire ou une journée visant à valoriser les personnels d'accompagnement, notamment les Aides soignants et Aides médico-psychologiques (ex. : remise de prix, intervention d'experts, mobilisation originale autour d'une animation…).

La formation tout au long de la vie et parcours qualifiants

La mobilité au sein de l'entreprise/groupe/association/établissement peut constituer un axe de fidélisation si elle est facilitée (ex. : diffusion des annonces internes, bourse aux emplois…). Elle peut en outre être envisagée vers d'autres services et établissements du territoire de l'EHPAD permettant alors une évolution ou une réorientation de carrière pour des salariés souhaitant changer de champ d'intervention (ex. : établissement de santé, lieux d'accueil de la petite enfance, services et établissements intervenant auprès des personnes handicapées...).

La formation continue et la promotion professionnelle constituent le deuxième levier pour proposer un parcours professionnels aux Aides soignants et Aides médico-psychologiques (ex. : modalités d'accès à la formation continue clairement explicitées, dispositif de repérage et de valorisation des profils à haut potentiel avec des tests ou des entretiens de motivation, accompagnement des parcours qualifiants avec un tutorat dans le cadre des contrats de professionnalisation ou un accompagnement des démarches de Valorisation des acquis et de l'expérience (VAE) par des référents, des soutiens spécifiques pour faciliter la formation et la qualification comme une bourse de soutien à des salariés non diplômés).

DES ACTIONS NÉCESSITANT UN INVESTISSEMENT CONSÉQUENT

La mise en place de l'ensemble des actions recensées par un seul gestionnaire apparaît difficile à envisager. En outre, et comme l'illustrent les retours d'expérience, certaines actions supposent un investissement conséquent en termes :

- De moyens financiers (ex. : formation),
- D'implication des salariés (ex. : définition de valeurs ou élaboration d'outils de manière participative),
- De mobilisation des partenaires (ex. : démarche auprès des acteurs de l'emploi),
- De mobilisation d'autres gestionnaires d'EHPAD (ex. : démarche commune de recrutement).

Pour cette raison, une pondération a été appliquée pour chacune des actions dans l'outil de diagnostic (voir page 37), certaines apparaissant plus simples à mettre en œuvre au regard des ressources ou acteurs à mobiliser.

En outre, la mesure de l'impact de ces actions est complexe à objectiver d'autant qu'elles s'inscrivent souvent dans la durée et dépendent de démarches plus larges. Citons en particulier :

- La volonté des gestionnaires de voir émerger une mobilisation pour construire et partager un discours visant à valoriser les métiers du grand âge, notamment au travers d'une campagne nationale de promotion des métiers du grand âge,
- Des logiques de coopération entre les gestionnaires d'EHPAD pour mettre des moyens en synergie.

Grands enseignements

UNE MOBILISATION POUR CONSTRUIRE ET PARTAGER UN DISCOURS VISANT À VALORISER LES MÉTIERS DU GRAND ÂGE

Un certain nombre d'actions ont d'ores et déjà été mises en place aux niveaux national et régional en réponse à ces problématiques. Au niveau national, peuvent être citées la campagne de valorisation des 200 métiers de la santé menée en 2012 à l'initiative du Ministère des affaires sociales et de la santé, la valorisation des professionnels via les conventions collectives et les revalorisations salariales, l'identification de la Valorisation des acquis et de l'expérience (VAE) des Aides soignants ou Aides médico-psychologiques comme priorité dans les accords de branche des Organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) ou la promotion des métiers du grand âge auprès des jeunes et des personnes en cours de reconversion professionnelle au travers des campagnes de communication et d'information des syndicats employeurs. Au niveau régional, plusieurs dispositifs ont été développés : contractualisation ARS-Conseil régional pour anticiper les besoins, pré-embauche en EHPAD, financement de crédits de remplacement pour faciliter les formations qualifiantes des salariés ou études sur les causes de départ des salariés.

Une dynamique commune à l'ensemble des acteurs nationaux pourrait être envisagée à partir d'un argumentaire mettant en exergue l'intérêt des missions réalisées auprès des personnes âgées. En particulier sur les points suivants :

- L'accompagnement des personnes âgées en EHPAD nécessite une réelle technicité et des connaissances spécifiques en raison des polypathologies, des niveaux de dépendance des personnes accompagnées et des besoins liés à l'accompagnement de fin de vie.
- Les interventions imposent de mobiliser des techniques et savoir-faire innovants et en constante évolution : accompagnement au bien être, toucher relationnel, maintien de la mémoire instantanée, relaxation…
- Les professionnels sont responsabilisés dans les actes qu'ils accomplissent et disposent d'une autonomie.
- Si l'accompagnement suppose une approche individualisée pour chaque résident, il permet une ouverture auprès des familles et des aidants et une étroite coordination avec une équipe pluridisciplinaire.

Cet argumentaire peut être étayé par des perspectives de recrutement important sur des emplois pérennes, en Contrat à durée indéterminée et à temps plein. En outre, des possibilités d'évolution de carrière sont possibles via une valorisation des acquis professionnels et des qualifications successives.

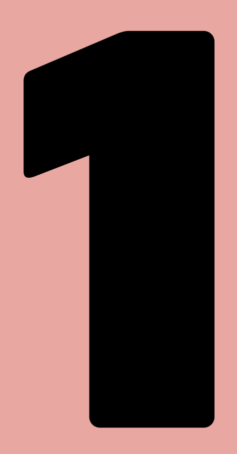
Plusieurs vecteurs sont possibles pour porter cette dynamique commune :

- Mobilisation des acteurs nationaux pour une campagne d'information,
- Valorisation au niveau territorial des pratiques mises en place,
- Prise en compte au sein des lieux de formation des perspectives offertes par les métiers du grand âge (ex. : orientation vers des stages en EHPAD, formations spécifiques, modules communs…).

UNE LOGIQUE DE COOPÉRATION ENTRE LES GESTIONNAIRES D'EHPAD POUR METTRE DES MOYENS EN SYNERGIE

La coopération entre les gestionnaires d'EHPAD constitue parallèlement un axe majeur pour faciliter les recrutements et renforcer la fidélisation des professionnels. La mise en commun de moyens entre plusieurs établissements facilite notamment :

- La mise en place de campagnes d'information auprès des écoles et instituts de formation,
- La professionnalisation des fonctions de recrutement et de gestion des carrières,
- La création de dispositifs innovants visant à renforcer l'attractivité sur un bassin économique donné (ex. : mutualisation des charges liées aux recrutements, avantages sociaux spécifiques, point d'information sur les métiers concernés…),
- Le développement de parcours professionnels dans une logique de mobilité entre structures, de progression (ex. : auxiliaire d'accompagnement > Aide soignant > Infirmier > Infirmier coordinateur > Directeur) ou pour évoluer après plusieurs années vers d'autres modes d'accompagnement (ex. : de l'EHPAD vers les secteurs du handicap, de la petite enfance, du sanitaire).

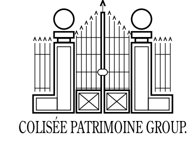


RETOURS D'EXPÉRIENCE

Cette partie fait un focus sur certaines des pratiques mises en place par onze gestionnaires d'EHPAD :

- ACPPA, « Accueil et Confort Pour Personnes Agées »
- Acteurs et opérateurs de l'emploi et de la formation dans les Alpes-Maritimes
- Colisée Patrimoine Group
- DomusVI
- GEIQ EHPAD privés d'Aquitaine
- Groupe E4
- Groupe Maisons de Famille
- Idéal Résidences
- Korian
- MEDICA
- ORPEA





















1 ACPPA
ACCUEIL ET CONFORT POUR PERSONNES ÂGÉES



ACPPA

L'ACPPA, « Accueil et Confort Pour Personnes Agées », est un organisme gestionnaire privé, à but non lucratif reconnu de bienfaisance, qui développe une mission globale en faveur des personnes âgées, à domicile et en établissement, dans l'objectif de préserver leur autonomie et de favoriser leur épanouissement.

Les services et établissements du Groupe sont situés sur l'ensemble du territoire national : principalement des EHPAD mais également Unités de Soins de Longue Durée (USLD), Foyers Logements, Services de Soins Infirmiers A Domicile (SSIAD), services à domicile…

Ceux-ci représentent :
- 4.000 personnes accompagnées
- 2.200 salariés (1.890 équivalents temps plein)
- 115 millions d'euros de chiffre d'affaires
- 3.700 personnes formées par le Pôle Formation Santé

Le siège de l'ACPPA est situé dans le Rhône à Francheville.

CONTACT

Vianney JARROSSON,
Directeur des Ressources Humaines
E-mail : v.jarrosson@acppa.fr



PRATIQUE MISE EN PLACE

HISTORIQUE

L'ACPPA, groupe associatif

L'Association a renforcé son cœur de métier avec la reprise en 2008 de 15 établissements SINOPLIES, gérés jusqu'à cette date par la Mutualité Sociale Agricole (MSA), la reprise et la création de nouvelles structures depuis cette date et le développement de nouvelles activités :

- La formation professionnelle avec la création du Pôle Formation Santé,

- Le conseil et l'accompagnement des professionnels du secteur avec la création des entités Géronto-Services et Cogefass.

Actuellement, l'ACPPA gère une soixantaine d'établissements et services sur l'ensemble du territoire français, ce qui implique une réelle hétérogénéité des territoires.

À titre d'exemple, un établissement peut rencontrer d'importantes difficultés de recrutement d'aides soignants et d'infirmiers alors qu'un autre établissement situé à une centaine de kilomètres dans la même Région n'aura aucun problème pour pourvoir ses postes. Afin de pouvoir prendre en compte ces spécificités tout en préservant l'identité du Groupe, l'ACPPA a effectué plusieurs choix en ce qui concerne les recrutements :

- Les recrutements sont assurés par les directeurs d'établissements et services afin de garantir la réactivité indispensable à l'accompagnement mais également pour responsabiliser les directions.

- Dans le cadre d'ouverture d'établissements, le Groupe ACPPA dispose de plusieurs outils :
  - La diffusion d'une annonce institutionnelle par la Direction des Ressources Humaines,
  - La mobilité professionnelle, qui est assez forte grâce aux annonces internes largement diffusées dans le Groupe.

- Le groupe a renforcé son attractivité sur la base d'un Nouveau Projet Groupe 2011-2016 auquel ont participé tous les acteurs : résidents, familles, Conseil d'Administration, Comité de Direction et salariés. Ce sont ainsi plus de 75 % des salariés qui se sont impliqués avec 384 ateliers représentant 4.000 heures de réunions/hommes et plus de 5.000 propositions et suggestions.



OBJECTIFS

Un projet de Groupe partagé

Au terme de son Projet Associatif 2005-2010, le Groupe ACPPA a relancé une démarche participative d'élaboration d'un Projet Groupe pour la période 2011-2016 (Le Nouveau Projet de Groupe ACPPA Valeurs et perspectives 2011-2016). Les travaux des différentes commissions et instances ont permis la remontée d'un grand nombre de propositions pour créer ce document, véritable référence des actions de chacun. Ce projet est l'occasion pour le Groupe ACPPA de réaffirmer sa vocation, ses missions et ses ambitions dans le respect de ses valeurs fondamentales : respect, dignité, solidarité, engagement et progrès.

L'activité du Groupe ACPPA sera pilotée pendant ces cinq prochaines années en cohérence avec ce Projet, avec une déclinaison opérationnelle dans les différents services et établissements.

Ce Projet s'appuie sur :

- L'évaluation du projet d'Association et ses dix fondamentaux,
- La nouvelle dimension du Groupe avec l'arrivée de SINOPLIES aux côtés de l'ACPPA,
- Le diagnostic préalable de la conduite du changement avec l'appui d'un cabinet et une démarche de prévention des risques psychosociaux et de la pénibilité au travail.

Les grands axes du Nouveau Projet de Groupe sont :

- La vocation, les missions, les ambitions et les valeurs,
- La stratégie et des moyens opérationnels pour les cinq prochaines années,
- Un référentiel de Management.

Parmi les neuf chantiers majeurs qui seront lancés sur les cinq ans à venir :

- La création d'un Comité d'Ethique, qui se veut un lieu d'échanges et de partage autour des questionnements éthiques qui ne manquent pas de se poser au sein des établissements pour personnes âgées, et qui vise à assurer une cohérence et un équilibre entre les ambitions et les valeurs du Groupe ACPPA. Son rôle sera également de déterminer le «bien agir» en tenant compte des contraintes relatives à des situations données.
- Le modèle de l'évolution de l'établissement (EHPAD) à cinq ans : définir et appliquer un nouveau modèle d'organisation et de fonctionnement d'établissement qui garantisse la pérennité du Groupe par la simplification des modèles opérationnels des processus en établissement, la mise en place d'un pilotage consolidé et la recherche de la performance économique.
- La création, en 2012, d'une Académie Groupe, pilotée par la Direction des Ressources Humaines, qui aura pour rôle d'identifier les besoins de compétences de demain et de s'assurer de leur prise en compte et de leur développement au sein du Groupe. Véritable observatoire des métiers, ses principales missions sont les suivantes : identifier les métiers de demain et les besoins en compétences ; recenser les compétences du personnel du Groupe ACPPA ; définir la politique de développement des compétences du Groupe ACPPA, concevoir pour les salariés du Groupe des actions et cycles de formation interne encourageant la professionnalisation et la promotion.
- Le bien-être au travail : « Se sentir mieux au travail » : ce projet a débuté en 2010 avec l'élaboration d'une enquête et d'un rapport d'audit externe sur la conduite du changement et les risques psycho-sociaux. Après l'analyse des remontées, le Comité de Direction a identifié des pistes d'actions afin d'améliorer la qualité de vie au travail et de développer les conditions de la vie en communauté au sein des différentes entités du Groupe ACPPA. Les premières actions ont été mises en œuvre. Un groupe de travail transverse a pour mission de maintenir l'effort et développer de nouvelles actions sur la période 2011-2016 : « un salarié bien traité sera bien-traitant envers les personnes prises en charge ».
- La satisfaction client qui a pour objectif d'optimiser l'écoute des clients pour poursuivre la démarche de progrès.
- Le pilotage de l'innovation dont l'objectif est, notamment, de rassembler les moyens et ressources pour poursuivre des actions innovantes au sein du Groupe.
- Le développement durable : ce chantier va définir et piloter la politique de développement durable du Groupe ACPPA avec, notamment, la réduction des dépenses énergétiques et le développement des relations avec les partenaires et fournisseurs.

Ce Nouveau Projet de Groupe rassemble le personnel autour d'un projet fédérateur avec une culture et des valeurs communes. Il est l'image du Groupe, il pose les objectifs à cinq ans. Parce qu'il donne du sens, il motive et contribue à la fidélisation des salariés.

Enfin, le fonctionnement en mode projet remet en situation de conquête, de découverte et d'objectifs. Dans le mot « projet », il y a la notion de se projeter, de préparer l'avenir et d'anticiper. Le projet donne sens à l'action de chacun.

1. ACPPA (ACCUEIL ET CONFORT POUR PERSONNES ÂGÉES)

MODALITÉS PRATIQUES DE MISE EN ŒUVRE

Le projet du Groupe, socle des pratiques de recrutement et de fidélisation

L'ACPPA s'appuie sur ce projet de Groupe pour renforcer l'attractivité au regard des professionnels. A cet égard, peuvent être cités :

- La mise en exergue des qualités du Groupe qui sont susceptibles d'améliorer son image, par exemple son statut associatif, garant des valeurs et désintéressé, puisque les administrateurs sont bénévoles et qu'il n'y a pas d'actionnaire.
- La mise en place des neuf chantiers, véritables réflexions prospectives qui offrent un espace de réflexion aux salariés.
- Une part de la masse salariale consacrée à la formation très largement supérieure à l'obligation légale.
- Le tutorat des nouveaux embauchés pour chacun des 45 établissements et services avec une formation sur mesure élaborée en lien avec le Pôle Formation Santé.
- L'organisation, tous les deux ans d'une convention du personnel, soirée festive autour de thèmes choisis, vecteur de cohésion entre tous les professionnels quels que soient l'établissement, la date d'intégration ou la position hiérarchique.

ENSEIGNEMENTS

Le bien être des professionnels, condition préalable à la satisfaction des usagers

L'expérience du Groupe ACPPA met en lumière le cadre dans lequel doivent s'inscrire les techniques de recrutement et de fidélisation du personnel. L'implication des instances et cadres dirigeants apparait à cet égard essentielle pour impulser cette dynamique et la décliner de manière opérationnelle avec :

- Une présence effective du Président et du Directeur Général au sein des établissements et services,
- La formalisation d'un référentiel de management et la formation de l'équipe d'encadrement au management,
- Une logique de « décentralisation » importante des responsabilités au sein des établissements et services (par opposition à une logique de centralisation).

L'ACPPA s'attache ainsi avant tout à l'importance des professionnels pour la réussite du projet en considérant que la satisfaction des usagers dépend des employés qui les accompagnent.

Il n'en demeure pas moins que les établissements et services, surtout les plus isolés, doivent être en mesure de compléter cette dimension « groupe » par une implication sur le territoire. Celle-ci se traduit notamment par un lien avec l'établissement de santé et une ouverture sur l'extérieur (ex. : journée portes ouvertes, actions innovantes…).

ÉLÉMENTS D'ÉVALUATION

98 % des professionnels expriment de la passion pour leur métier

Tous les deux ans, le Groupe ACPPA procède à l'évaluation de ses pratiques RH au travers d'une enquête de satisfaction du personnel qui vient compléter l'enquête annuelle auprès des résidents et familles. La dernière a été réalisée en juin et juillet 2012 avec le concours d'une société spécialisée déjà en charge de l'enquête de satisfaction auprès des résidents et familles, ceci dans un souci de totale neutralité de la Direction.

Les thèmes sont :
- Image, valeurs et connaissance du groupe ;
- L'organisation, le management ;
- Formation, évolution professionnelle ;
- Politique sociale ;
- Motivation ;
- Evaluation annuelle ;
- Information communication ;
- Si vous étiez clients.

Si le projet du Groupe est trop récent pour avoir un impact mesurable au regard des recrutements et de la rotation des équipes, l'enquête 2012 auprès des salariés fait apparaître un taux de satisfaction global de 84 %.

En outre, le Groupe représente une valeur forte pour les salariés, ils sont :
- 88 % à le recommander en tant qu'employeur,
- 87 % à le recommander en tant qu'établissement pour un proche,
- 82 % d'entre eux postuleraient à nouveau pour un emploi.

Les salariés sont très positifs sur l'élément fondamental que représente leur métier : 98 % déclarent « j'aime mon métier » et 90 % « aiment travailler dans leur structure ».

Le sentiment d'appartenance au Groupe atteint les 80 %. Les cinq valeurs du Groupe sont une réalité partagée.

Trois éléments apparaissent comme extrêmement motivants pour les salariés : l'intérêt du travail, le contact avec le client et le niveau d'autonomie.



2 SYNERGIE DÉPARTEMENTALE DES ACTEURS ET OPÉRATEURS DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION POUR LE RECRUTEMENT D'AMP (ALPES-MARITIMES)

SYNERGIE DÉPARTEMENTALE DES ACTEURS ET OPÉRATEURS DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION POUR LE RECRUTEMENT D'AMP (ALPES-MARITIMES)

Le retour d'expérience présenté ici implique des acteurs de la formation et de l'emploi du département des Alpes-Maritimes ainsi qu'une dizaine de résidences privées accueillant des personnes âgées.

L'ensemble des établissements ayant participé au dispositif sont des EHPAD.

Les EHPAD sont tous situés dans les Alpes-Maritimes.

CONTACT

Nadia KERNACHI,
Responsable du recrutement, Carrières Médicales 06
E-mail : contact@carrieresmedicales06.com

PRATIQUE MISE EN PLACE

HISTORIQUE

Les spécificités du territoire à l'origine de la démarche

Le dispositif partenarial mis en place dans les Alpes-Maritimes entre les employeurs, les opérateurs de l'emploi et de la formation s'inscrit dans un premier temps dans le cadre du plan Espoir Banlieue (lancé en 2008). Ce dispositif, initié en 2009, repose sur plusieurs constats :

- Les difficultés de recrutement rencontrées par les EHPAD du département sur les métiers paramédicaux et, parmi eux, sur les catégories professionnelles Aide soignant et Aide médico-psychologique. Deux facteurs explicatifs principaux : la forte concurrence sur ces profils du secteur sanitaire public et privé, ainsi que la proximité de Monaco où les rémunérations sont plus attractives.
- La présence dans le département d'une population de jeunes peu qualifiés en recherche d'emploi ou de personnes éloignées de l'emploi.
- La nécessité de mettre en place un dispositif structuré permettant de faire se rencontrer offreurs et demandeurs d'emploi en organisant la sélection des profils et l'accompagnement des parcours qualifiants pour limiter les échecs.

Depuis 2009, le dispositif a été réitéré tous les ans, avec quelques aménagements, et a permis de former trois « promotions » d'Aides médico-psychologiques.

OBJECTIFS

Organiser la synergie entre acteurs et opérateurs de l'emploi et de la formation pour structurer les parcours qualifiants et sécuriser les recrutements réalisés

La démarche développée dans les Alpes-Maritimes correspond à plusieurs objectifs :

- Faire connaître les métiers du grand âge auprès des demandeurs d'emploi,
- Structurer et organiser le partenariat entre acteurs pertinents : employeurs, acteurs de l'insertion et de l'emploi, opérateurs de formation, Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA)…
- Inciter les employeurs à s'inscrire dans le dispositif (présélection des profils, incitations financières...),
- Organiser l'identification et la sélection de profils ayant des affinités avec les métiers de la gérontologie,
- Structurer des parcours qualifiants pour accompagner les personnes concernées vers l'emploi et répondre aux besoins des employeurs.



MODALITÉS PRATIQUES DE MISE EN ŒUVRE

De nombreux acteurs impliqués et un financement incitatif

Le partenariat implique :

⇢ Les acteurs du recrutement : Pôle Emploi, Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi (PLIE).

⇢ Mission locale, Cap Emploi, Handy Job.

⇢ Les employeurs et entreprises : Résidence ANCILLA, Résidence AZUREVA, Résidence LES NOISETIERS, Résidence SAINTE MARGUERITE, Résidence Le CLOS DE CIMIEZ, Résidence LES PENSÉES, Résidence LA ROSERAIE, Bel Age…

⇢ Les acteurs de la formation : Organisme Paritaire Collecteur Agréé des Professions Libérales (OPCA PL), UNIFAF, AGEFOS PME, Université de Nice.

Le parcours qualifiant est structuré en cinq étapes :

⇢ Information des candidats (réunions collectives organisées par Pôle Emploi) et tests écrits et oraux portant sur la motivation des candidats et la détection des savoir-être.

⇢ Découverte du métier : réalisation d'Evaluations en Milieu de Travail (EMT) en EHPAD : une semaine par candidat avec tutorat au sein de la structure.

⇢ Préparation à l'examen : réalisation des APFR (Action de Formation Préalable au Recrutement) : celle-ci est réalisée à l'Université de Nice, il s'agit d'un parcours de formation d'une durée totale de 365 heures.

⇢ Examen.

⇢ Professionnalisation en alternance : entrée en contrat de professionnalisation (contrat d'une durée de 6 à 24 mois selon les publics ou accords de branche).

L'employeur bénéficie d'aides financières incitatives à chacune des étapes du parcours qualifiant :

⇢ Prise en charge du coût de l'Action de Formation Préalable au Recrutement (APFR) par Pôle Emploi à hauteur de 8 € TTC par heure (via un système de refacturation par les structures).

⇢ Prise en charge de la rémunération du salarié en contrat de professionnalisation par l'OPCA PL à hauteur de 12 € TTC par heure (voire 15 € TTC/h si un tutorat est mis en place).

ENSEIGNEMENTS

La pertinence d'un dispositif axé sur les profils AMP

À l'issue de trois ans de mise en œuvre, les enseignements tirés par les employeurs participant au dispositif sont les suivants :

⇢ Le choix d'un dispositif axé sur les profils Aide médico-psychologique est pertinent : en comparaison avec les Aides soignants, les Aides médico-psychologiques sont moins concernés par la concurrence du secteur sanitaire. La formation reposant fortement sur l'alternance est particulièrement adaptée aux modalités du contrat de professionnalisation.

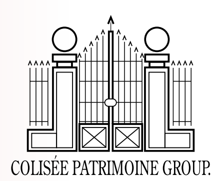
⇢ L'étape de présélection des profils et d'identification des candidats ayant des affinités réelles avec les métiers de la gérontologie et leurs spécificités est indispensable. En ce sens, la réalisation de tests et la mise en œuvre d'un dispositif de suivi des évaluations en milieu de travail sont cruciales. Ainsi, en 2012, à l'issue des tests, 31 personnes seulement ont été sélectionnées pour les Evaluations en Milieu de Travail (EMT) parmi les 85 personnes convoquées. À l'issue des EMT, 15 personnes ont été positionnées pour passer l'examen d'Aide médico-psychologique.

ELÉMENTS D'ÉVALUATION

Une qualification débouchant sur un emploi

À l'issue du parcours de professionnalisation et de l'obtention du diplôme, toutes les personnes ainsi formées se voient proposer un poste, soit dans l'établissement dans lequel elles ont réalisé leur parcours, soit dans un autre établissement du secteur. Au-delà des perspectives favorables de recrutement, la présence de salariés en contrat de professionnalisation permet aux établissements de renforcer l'effectif permanent, de contribuer à la stabilité des équipes et de limiter, dans une certaine mesure, le recours à l'intérim pour les remplacements de courte durée.

3 COLISÉE PATRIMOINE GROUP



COLISÉE PATRIMOINE GROUP

Colisée Patrimoine Group conçoit, construit et exploite des résidences médicalisées sous la marque « Les Jardins de Cybèle ». Aujourd'hui, 47 Établissements d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes (EHPAD), répartis sur le territoire national et un en Espagne, accueillent et accompagnent plus de 3.300 résidents dans des maisons de retraite médicalisées. Le chiffre d'affaires s'élève à 164 millions d'euros et le Groupe emploie 2.450 salariés.

L'organisation de Colisée Patrimoine Group s'appuie, au siège, sur des experts métiers qui accompagnent les directeurs d'EHPAD dans les missions liées à la comptabilité, la gestion, les ressources humaines ou la fonction juridique. Les établissements sont ainsi centrés sur la dynamique d'établissement et la mise en œuvre des projets de vie.

Le siège de Colisée Patrimoine Group est situé à Bordeaux.

CONTACT

Estelle PROT,
responsable des ressources humaines,
E-mail : prot@jardinsdecybele.com

Marie MOTSCH,
E-mail : motsch@jardinsdecybele.com



PRATIQUE MISE EN PLACE

HISTORIQUE

Les valeurs humaines, socles du projet d'entreprise

Le projet du Groupe est bâti autour de valeurs humaines fortes qui constituent le socle de la culture d'entreprise. Une réflexion a été engagée à partir de 2007 avec l'ensemble de l'équipe d'encadrement sous forme de groupes de travail. Les équipes des établissements ont ensuite été mobilisées pour permettre de formaliser les valeurs de l'entreprise avec « l'esprit C.O.R. » : Cohésion d'équipe, Ouverture d'esprit et Respect de l'autre.

Les pratiques managériales et les processus concernant les ressources humaines sont déclinés à partir de ces valeurs. Les recrutements, par exemple, prennent en considération les compétences techniques mais s'attachent également à analyser les qualités personnelles des futurs professionnels. De même, des parcours d'évolution en interne et des formations sont possibles à partir de bilans de positionnement permettant d'objectiver les connaissances acquises et celles à acquérir.

C'est dans le prolongement et la mise en œuvre de ces valeurs qu'est née, en 2012, la première journée Equip'age dédiée au travail d'équipe. La deuxième édition est prévue en mars 2013.

OBJECTIFS

Fédérer les équipes et promouvoir leur engagement

Le programme Equip'age vise à valoriser et fédérer les professionnels accompagnant les personnes âgées, notamment Aides soignants et Aides médico-psychologiques, en EHPAD ou à domicile, dans le cadre d'un moment d'échange et de convivialité sur le modèle des événements généralement destinés à des cadres ou médecins. Il vise également à promouvoir l'engagement des équipes dédiées au bien être des personnes âgées en établissement ou à domicile. Les salariés du Groupe qui participent à cette journée sont, par ailleurs, conviés à un dîner, parisien, la veille.

MODALITÉS PRATIQUES DE MISE EN ŒUVRE

« Créateurs de sens, acteurs de vie : quelle équipe pour animer le quotidien ? »

C'est autour du thème de l'animation que s'articule, en mars 2013, la deuxième journée de réflexion et d'étude Equip'age. Elle est organisée à la Faculté de médecine Pierre et Marie Curie (Salpêtrière). Le déroulé est rythmé par plusieurs temps forts, notamment :

- L'intervention du Président du Groupement des animateurs en gérontologie,
- La présentation, en séance plénière, de quatre expériences originales initiées et développées par les équipes sélectionnées par le jury du congrès,
- Un quatuor de musiciens invitant les participants à découvrir, au travers de métaphores musicales, les mécanismes permettant de conjuguer et d'harmoniser les savoir-faire individuels pour atteindre une performance collective,
- La remise du trophée Equip'age qui récompense le projet collectif ayant suscité le plus d'adhésion et le plus d'enthousiasme.

Le programme, piloté par un Comité scientifique, s'adresse aux professionnels intervenant auprès des personnes âgées (Aides soignants, Aides médico-psychologiques, animateurs…) des établissements du Groupe mais également d'autres gestionnaires afin de favoriser les échanges et d'apprendre des expériences des autres. Une campagne de communication et d'information est mise en place dans la presse spécialisée. Les tarifs d'inscription sont volontairement modérés pour être accessibles à tous.

ENSEIGNEMENTS

Un enjeu de valorisation des professionnels

L'évènement illustre la possibilité de valoriser les métiers du grand âge à partir de pratiques déjà en place pour d'autres métiers.

ÉLÉMENTS D'ÉVALUATION

Des témoignages de grande satisfaction

Au niveau quantitatif, environ 130 professionnels des EHPAD du Groupe participent à cette journée. L'évaluation qualitative fait également ressortir des retours tous positifs de la part des professionnels présents. Une méthode d'accompagnement étrangère présentée lors de l'édition 2012 et une intervention sur le soutien des aidants ont particulièrement fait l'objet d'avis positifs.

4 DOMUSVI



DOMUSVI

DomusVI est un Groupe privé commercial d'accueil et de services pour les personnes âgées. DomusVI gère 200 EHPAD et 8 résidences services. Il représente environ 14.400 lits en EHPAD et en Établissements d'Hébergement pour Personnes Agées (EHPA) et emploie 8.000 collaborateurs.

Les établissements gérés par DomusVI sont répartis sur l'ensemble du territoire national. Ils représentent un effectif d'environ 2.700 Aides soignants et Aides médico-psychologiques.

Le siège de DomusVI est situé à Suresnes. La Direction Générale Adjointe Ressources Humaines et Organisation a dédié trois directions à la fonction ressources humaines. La Direction Emploi et Carrières est plus particulièrement mobilisée sur les actions de recrutement et de fidélisation (ex. : aide au recrutement, cartographie des contraintes de postes, élaboration des orientations en termes de formation professionnelle, démarche de Gestion Prévisionnelle des Métiers et des Compétences...).

CONTACT

Céline FABRE,
Directrice Générale Adjointe Ressources Humaines
et Organisation
E-mail : cfabre@domusvi.com

Maud VALETTE,
Directrice Carrières et Emplois
E-mail : mvalette@domusvi.com

PRATIQUE MISE EN PLACE

HISTORIQUE

Des difficultés de recrutement avec des origines multiples

Les difficultés de recrutement que rencontrent les établissements de DomusVI, qui concernent les Aides soignants mais également les Infirmiers Diplômés d'État (IDE) et médecins coordonateurs, ont plusieurs facteurs explicatifs :

- Un certain décalage entre « la démographie professionnelle » limitée notamment par les capacités des instituts de formation et l'accroissement des besoins en personnel.
- Une représentation dévalorisée des métiers du grand âge. Celle-ci tient à une image globalement négative du secteur. Elle est également liée à l'attractivité du secteur sanitaire présenté comme plus à même de valoriser les compétences acquises en formation initiale pour les Aides soignants et du secteur du handicap qui propose des missions plus spécifiques au métier d'Aide médico-psychologique (ex. : temps d'animation).
- Une certaines concurrence entre les différents métiers connexes de l'aide et du soin aux personnes fragiles.
- Des a priori sur des rémunérations jugées peu attractives.

OBJECTIFS

L'attractivité et la formation, axes majeurs

Les démarches développées par DomusVI recouvrent trois objectifs :

- Améliorer l'attractivité des métiers du grand âge au travers d'actions de communication,
- Proposer des parcours pré-qualifiants visant à attirer de nouveaux candidats tout en s'assurant de l'adéquation entre le projet professionnel et les besoins d'accompagnement de personnes âgées dépendantes,
- Former en vue de fidéliser les professionnels qualifiés.

MODALITÉS PRATIQUES DE MISE EN ŒUVRE

Trois modalités principales : pré-qualification, formation et communication

Plusieurs types de parcours pré-qualifiants sont proposés par DomusVI sur des zones géographiques avec des problématiques de recrutement prégnantes :



⇢ Dans le département des Hauts-de-Seine, sept EHPAD proposent des parcours pré-qualifiants préalables au recrutement d'Aides médico-psychologiques en contrat de professionnalisation. Il s'agit de s'assurer de l'adéquation entre le projet professionnel d'une personne éloignée de l'emploi et les métiers du grand âge et de garantir la présence du salarié une fois qualifié. Ce dispositif s'adresse à des demandeurs d'emplois orientés par le Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi (PLIE). La durée de l'action, sur 5 mois, est de 595 heures réparties entre un accompagnement à la recherche active d'emploi, une formation technique professionnalisante et une immersion au sein de l'établissement avec des interventions en doublon. À l'issue de la formation, un contrat de professionnalisation peut concrétiser l'embauche.

⇢ Dans le département de la Seine-et-Marne, des parcours pré-qualifiants sont proposés par sept EHPAD pour la fonction Aide soignant. Il s'agit d'accompagner des personnes montrant un intérêt pour les métiers du grand âge avec, dans un premier temps, une formation pendant une période de 15 semaines accompagnée d'un stage en EHPAD sur un poste d'auxiliaire de vie familiale puis, une fois obtenu le titre professionnel d'assistant de vie aux familles, un recrutement en alternance dans le cadre d'un contrat de professionnalisation sur 13 mois en vue de l'obtention du diplôme d'État d'Aide soignant.

⇢ Sur le bassin toulousain, un parcours pré-qualifiant pour les fonctions AS-AMP est proposé. Cinq EHPAD sont impliqués. La formation, d'une durée de 187 heures sur 4 mois, vise notamment à diminuer le nombre de professionnels non diplômés en leur donnant les connaissances pour se présenter au concours d'entrée d'une école d'AS ou d'AMP ou pour s'inscrire dans une démarche de VAE. Elle doit également permettre de valoriser ces professionnels en les inscrivant dans un dispositif régional cofinancé par l'OPCA et l'Agence Régionale de Santé (ARS) via des crédits de formation.

Ces parcours sont complétés par :

⇢ L'existence, depuis 1993, d'un institut de formation d'Aide soignant (AGESPA). Celui-ci met l'accent sur l'accompagnement individuel des personnes en formation. À cet égard, la dynamique de l'institut est portée par un binôme constitué d'un cadre de santé et d'un professionnel administratif.

⇢ Une démarche de communication active qui recouvre la participation à des salons (une quinzaine en 2013), l'organisation de journées portes ouvertes/recrutement (job dating) au sein des résidences ou en région, la diffusion de supports de communication et de messages clés (ex. : plaquette de recrutement, communication sur les métiers en tension, annonces...).

ENSEIGNEMENTS

Une Direction Emploi et Carrières en capacité d'agir simultanément sur plusieurs leviers

Le zoom sur certaines des actions développées par DomusVI pour le recrutement et la fidélisation des Aides soignants et Aides médico-psychologiques met en évidence :

⇢ La nécessité d'agir simultanément sur plusieurs leviers : la communication, la formation, la recherche d'adéquation des besoins d'accompagnement et des projets professionnels avec des parcours qualifiants divers, la recherche de partenariats innovants, par exemple avec les Agences Régionales de Santé pour valoriser les professionnels…

⇢ Le rôle premier du siège et de la Direction Emploi et Carrières qui conservent un lien continu avec les établissements et leurs professionnels. Celle-ci met à disposition son expertise par exemple pour nouer des partenariats avec des organismes de formation, reformuler des besoins et rédiger des cahiers des charges et outils…

ELÉMENTS D'ÉVALUATION

Des taux de qualification très élevés

Les principaux éléments suivants peuvent être relevés :

⇢ Le parcours pré-qualifiants préalables au recrutement d'AMP dans le département des Hauts-de-Seine a été proposé tous les ans de 2009 à 2012. Avec 1 professionnel par établissement, il a conduit à 100 % de réussite à l'examen d'entrée en formation Aide médico-psychologique et environ 70 % d'insertion professionnelle.

⇢ Les parcours pré-qualifiants pour les fonctions AS-AMP dans la région toulousaine ont concerné 8 personnes en 2012. À ce jour, 5 personnes poursuivent leur parcours (2 parcours AMP, 2 VAE AS et 1 parcours AS en formation complète).

⇢ L'AGESPA forme chaque année deux promotions de 20 étudiants en parcours complet. De plus, dans chaque promotion, six élèves sont en parcours modulaire après VAE ou obtention d'un autre diplôme (diplôme d'État d'Auxiliaire de vie sociale, titre professionnel d'Auxiliaire de vie aux familles, Diplôme d'État d'Aide médico-psychologique, en majorité).

5 GEIQ AQUITAINE



GEIQ AQUITAINE

Le GEIQ (Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification) des EHPAD privés d'Aquitaine regroupe 10 structures indépendantes pour une moitié, l'autre moitié appartenant à des groupes.

Le Groupement est composé d'EHPAD développant des prestations d'accueil, d'hébergement, d'accompagnement et de soins à destination des personnes âgées.

Les 10 EHPAD membres du GEIQ sont situées dans la région Aquitaine et plus particulièrement dans le département de la Gironde.

CONTACT

Jean-Jacques BILLOU,
Directeur de l'EHPAD « Ma Résidence »
E-mail : jjbi@maresidence.fr

PRATIQUE MISE EN PLACE

HISTORIQUE

Un groupement en réponse aux difficultés de recrutement

Les EHPAD de la région Aquitaine sont confrontés, comme les autres gestionnaires du secteur, à une double problématique de recrutement et de fidélisation des personnels soignants. Ces difficultés ne sont pas spécifiques à la région et peuvent être reliées à des facteurs communs à l'ensemble du territoire :

- La forte concurrence du secteur sanitaire public et privé, perçu par les professionnels comme offrant des perspectives moins limitées du fait d'un plus large panel d'activités.
- Le caractère peu attractif des métiers de la gériatrie : une image peu valorisante (le grand âge est encore largement associé à des représentations négatives) et une réelle pénibilité (lombalgies, risques psychosociaux associés à une confrontation quasi-quotidienne à la fin de vie).

Le GEIQ des EHPAD commerciaux a été constitué en réponse à ces difficultés de recrutement et a été accepté dans la phase de labellisation en septembre 2012 par le Comité National de Coordination et d'Evaluation des GEIQ.

OBJECTIFS

Un double objectif de recrutement et de mutualisation

La création d'un GEIQ répond, pour les structures adhérentes, à plusieurs objectifs :

- Repérer les profils les plus à même d'intégrer les structures dans le cadre d'un parcours pré-qualifiant.
- Améliorer le suivi des parcours de professionnalisation proposés pour minimiser le risque de ruptures de contrat.
- Mutualiser les tâches administratives et la charge liée au partenariat avec les acteurs de la formation et de l'emploi (réalisées par le permanent employé par le Groupement).



MODALITÉS PRATIQUES DE MISE EN ŒUVRE

Un pari sur le potentiel des personnes en difficulté d'accès à l'emploi via le contrat de professionnalisation

Le GEIQ est un groupement associatif d'entreprises qui pour résoudre leurs problèmes de recrutement parient sur le potentiel de personnes en difficultés d'accès à l'emploi (cf. site du CNCE-GEIQ : http://geiq.net/). Le GEIQ recrute directement ces publics et les met à disposition des entreprises adhérentes en organisant une alternance entre apports théoriques et mises en pratique (le contrat de professionnalisation est donc un instrument particulièrement adapté pour ce type de montage). Le GEIQ est géré par un Directeur, un bureau et un Conseil d'Administration et mutualise charges (salaires et charges des personnes recrutées, coûts afférents à la formation, salaire du ou des permanents…) et produits (cotisations des entreprises adhérentes, rétribution, par ces mêmes entreprises, de la mise à disposition des personnels en formation, versements de l'Organisme Paritaire Collecteur Agréé — OPCA — pour le remboursement de la formation, aides de l'état…).

La création du GEIQ s'inscrit dans la continuité d'une expérimentation menée par la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte) Aquitaine en partenariat avec 28 missions locales et portant sur le recrutement de demandeurs d'emploi (généralement des publics très éloignés de l'emploi) en Contrat Unique d'Insertion-Contrat d'Accompagnement dans l'Emploi (CAE-CUI) par des établissements publics et associatifs, avec un objectif d'insertion professionnelle en fin de contrat.

Le GEIQ permet aux structures privées commerciales adhérentes de « prendre le relais » en proposant aux personnes pré-identifiées dans le cadre du dispositif piloté par la Direccte un recrutement comme Aide médico-psychologique, en alternance, dans le cadre d'un contrat de professionnalisation. Ce dispositif, particulièrement pertinent pour les AMP, dont la formation est réalisée en alternance, est en revanche peu adapté pour les Aides soignants pour lesquels le temps de formation théorique en présentiel est plus important (et donc, a contrario, le temps passé auprès des établissements est moindre).

A l'issue d'un parcours de formation préparatoire d'une centaine d'heures et après réussite des épreuves du concours, les personnes concernées sont recrutées directement par le GEIQ qui est l'employeur. La formation théorique est dispensée par un organisme de formation (Croix Rouge). La formation pratique, en revanche, est réalisée au sein des structures membres du GEIQ. Au sein de chacune des structures, un dispositif de suivi est mis en œuvre pour l'accompagnement des « stagiaires » : tutorat réalisé par un cadre ou par un AS/AMP en poste.

ENSEIGNEMENTS

La pertinence d'un dispositif partenarial

La mise en œuvre du dispositif a débuté en 2012 ; cependant, plusieurs enseignements peuvent dès à présent être tirés de la mise en œuvre de ce montage original :

- La pertinence d'un dispositif de coopération/mutualisation pour répondre aux problématiques de recrutement dans le secteur médico-social.
- L'intérêt d'un partenariat étroit, au sein du bassin d'emploi, avec les opérateurs de la formation et de l'emploi pour organiser la mise en relation de l'offre et de la demande.
- L'importance de l'organisation en amont d'une présélection des profils : le pré-recrutement en CAE-CUI des profils auxquels est proposé un contrat de professionnalisation permet aux salariés d'avoir une première expérience concrète dans un établissement accueillant des personnes âgées et aux employeurs de pré-identifier, en partenariat avec les missions locales, les profils les mieux à même de s'intégrer à leur structure.

ELÉMENTS D'ÉVALUATION

Une forte adhésion des employeurs

Le dispositif a été mis en œuvre à compter de fin 2012. Aucun des 10 contrats de professionnalisation signés n'a encore été mené à son terme, il est donc difficile de disposer d'éléments d'évaluation du dispositif mis en œuvre. On peut néanmoins souligner à ce stade que le montage juridique et les profils présélectionnés emportent l'adhésion des employeurs.

6 GROUPE E4



GROUPE E4

Le Groupe E4 est une société holding créée en 2003. Il gère des résidences médicalisées ainsi qu'un service d'aide à domicile. Les trois EHPAD représentent une capacité totale de 182 lits.

Le Groupe emploie 139 collaborateurs, soit plus de 115 Équivalents Temps Plein (ETP). Les Aides soignants et Aides médico-psychologiques représentent 68 % des ETP soignants et 35 % de l'effectif total.

Le siège se situe à Juvignac dans l'agglomération de Montpellier. La fonction Ressources Humaines est partiellement centralisée : les orientations stratégiques en matière de politique ressources humaines, de gestion prévisionnelle des emplois et compétences et de formation sont déterminées au niveau du siège qui assure également la formalisation des bilans sociaux et des procédures. Le recrutement, l'organisation des activités, le plan de formation, l'élaboration des plannings, la réalisation des entretiens d'évaluation et l'exercice du pouvoir disciplinaire sont en revanche délégués aux responsables des structures.

CONTACT

Michèle TOMAS,
Cogérante
E-mail : mtomas@groupe-e4.com

Charlotte CEDO,
Pôle social et développement durable
E-mail : ccedo@groupe-e4.com



PRATIQUE MISE EN PLACE

HISTORIQUE

Un bassin en grande tension pour le recrutement du personnel soignant

Situés dans l'agglomération montpelliéraine, les EHPAD gérés par le Groupe sont confrontés, comme les autres structures médico-sociales, à des difficultés de recrutement des personnels soignants. Outre le moindre intérêt des professionnels pour le secteur de la gériatrie, les problématiques de recrutement rencontrées par le Groupe sont renforcées par la proximité géographique du Centre Hospitalier Universitaire et des nombreuses cliniques du bassin de Montpellier qui absorbent une part importante des ressources. La catégorie AS-AMP n'est pas la seule pour laquelle des difficultés sont rencontrées ; d'autres métiers sont identifiés par le Groupe comme des métiers « en tension » : médecin coordonnateur, kinésithérapeute, ergothérapeute et psychomotricien notamment.

En réponse à ces difficultés, le Groupe E4 a développé des réponses qualitatives portant notamment sur la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, en s'inscrivant dans une démarche collective avec d'autres structures du territoire. En complément, le Groupe a également développé une réflexion participative sur les conditions de travail, en s'appuyant sur une enquête de satisfaction à destination de l'ensemble du personnel.

OBJECTIFS

Anticiper les besoins de recrutement et analyser la satisfaction au travail

La démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences développée par le Groupe répond à plusieurs objectifs :

- Professionnaliser la fonction Ressources Humaines en formant l'encadrement.
- Développer et utiliser en routine des outils d'analyse des besoins tant sur le plan quantitatif que qualitatif.
- Anticiper les besoins de recrutement.
- Affiner la réflexion sur les compétences.

L'analyse de la satisfaction au travail, qui a une optique de fidélisation, est basée sur l'implication des salariés. La démarche « Bien-être et satisfaction au travail » devait permettre de :

- Disposer de données objectivées et partagées sur la satisfaction au travail des salariés.
- Impliquer les salariés dans la réflexion sur la mise en œuvre d'un plan d'actions d'amélioration des conditions de travail.

MODALITÉS PRATIQUES DE MISE EN ŒUVRE

Une forte implication des salariés : GPEC et « Bien-être et satisfaction au travail »

À partir de 2008, le Groupe E4 s'est engagé dans une démarche de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) animée au niveau de la Région Languedoc Roussillon par la Fédération de l'Hospitalisation Privée et le Synerpa. Cette démarche, qui a impliqué l'ensemble des acteurs du Groupe, s'est appuyée sur les actions suivantes :

- Un état des lieux des pratiques Ressources Humaines du Groupe.
- La mise en œuvre d'actions de formation à destination du personnel d'encadrement portant sur l'optimisation de la formation, la politique de recrutement et le management opérationnel.
- La création de fiches de poste et de fiches de compétences pour l'ensemble des métiers. Les fiches de poste décrivent le rattachement hiérarchique, les missions du poste, les activités principales et complémentaires. Les fiches de compétences décrivent les compétences liées aux savoirs, aux savoir-faire et aux savoir-être ; pour chaque compétence une graduation est réalisée et un niveau requis est identifié.
- La mise en place d'entretiens d'évaluation annuels pour l'ensemble des salariés du Groupe.
- La mise en place d'un logiciel GPEC permettant de réaliser la synthèse des entretiens d'évaluation et de disposer d'outils d'analyse des besoins (pyramides des âges, étude des besoins…).

La démarche « Bien-être et satisfaction au travail » a été mise en œuvre par le Groupe en 2012 selon les modalités suivantes :

- Élaboration du questionnaire : le questionnaire, qui comporte 22 questions, a été proposé par un prestataire externe (consultant en développement durable et santé). Le questionnaire est scindé en deux parties : « Vous dans l'entreprise » et « Vous et les autres ». Les questions portent notamment sur la satisfaction au travail, les valeurs et le sentiment de reconnaissance.
- Enquête auprès des salariés du groupe : le questionnaire devait être rempli par l'ensemble des salariés du Groupe sur une interface web (il était ainsi possible pour les salariés de répondre depuis un poste dédié mis à disposition dans chaque résidence ou depuis leur domicile).
- Présentation des résultats : les résultats ont fait l'objet d'une restitution à l'ensemble du personnel par les responsables des structures du Groupe. L'analyse s'est appuyée sur les résultats obtenus pour chaque structure ainsi que sur le calcul de plusieurs indices : un indice « bien-être », un indice « climat social », un indice « stress ».
- Étude de pistes d'amélioration : après la restitution des résultats, les salariés ont été associés à l'élaboration d'un plan d'action d'amélioration via la mise à disposition d'une boîte à idées.

ENSEIGNEMENTS

Méthodologie structurée et implication de la direction, éléments déterminants

Le succès des deux démarches menées par le Groupe E4 a largement reposé sur :

- La mise en œuvre d'un accompagnement et d'une méthodologie structurée : la GPEC est une démarche de grande ampleur. Elle s'appuie sur une implication collective et territoriale (déploiement régional du logiciel de GPEC, offre de formation, échanges d'expérience avec d'autres gestionnaires). De même, la possibilité d'utiliser un questionnaire de satisfaction élaboré par un expert, avec une méthodologie rigoureuse et des indices standardisés a contribué à crédibiliser la démarche « Bien-être et satisfaction au travail ».
- Une implication forte de la direction du Groupe et des responsables de structures : le succès des deux démarches a parallèlement reposé sur un investissement fort et de long terme des responsables de structures. Cette mobilisation a permis la sensibilisation de l'encadrement de proximité aux enjeux et bénéfices attendus de la démarche GPEC et une communication associée à la démarche « Bien-être et satisfaction au travail » (information des délégués du personnel et informations en réunion d'équipe).

ÉLÉMENTS D'ÉVALUATION

Une meilleure prévision des besoins de recrutement

Pour la démarche GPEC, le Groupe n'a pas mis en œuvre d'étude d'impact proprement dite. Cependant, l'utilisation des outils de GPEC a permis d'affiner l'analyse des besoins et d'anticiper certaines démarches de recrutement.

La démarche « Bien-être et satisfaction au travail » a suscité l'intérêt et l'adhésion des salariés : en témoignent les taux de participation à l'enquête (plus de 50 % de répondants à l'enquête).

7 GROUPE MAISONS DE FAMILLE



GROUPE MAISONS DE FAMILLE

Le Groupe Maisons de famille accueille des personnes âgées fragilisées dans un environnement haut de gamme et leur propose un accompagnement personnalisé et ambitieux. Le Groupe est implanté en France avec environ 1.350 places d'EHPAD et en Italie avec environ 1.800 lits.

Les 17 EHPAD du Groupe sont répartis sur une grande partie du territoire métropolitain (Île-de-France, Pas-de-Calais, Bourgogne, Haute-Savoie, Aude, Haute-Garonne, Hérault…).

Le siège de Maisons de famille est situé à Courbevoie.

CONTACT

Séverine GAUTHIER,
Directrice des Ressources Humaines
E-mail : severine.gauthier@maisonsdefamille.com



PRATIQUE MISE EN PLACE

HISTORIQUE

Une politique des ressources humaines liée au projet du Groupe

Créé il y a une dizaine d'années, le Groupe propose des établissements haut de gamme à des personnes âgées dépendantes, les EHPAD présentant des GIR Moyen-Pondérés (GMP) élevés compris entre 750 et 850. Pour cela, les établissements disposent d'une expertise d'accompagnement élargie pour répondre à l'ensemble des besoins des personnes accueillies.

La mise en œuvre opérationnelle de la politique liée aux ressources humaines est fortement décentralisée. Le siège met à la disposition des directions les outils concernant les recrutements et la gestion des ressources humaines ; leur déclinaison opérationnelle reste assurée par les EHPAD qui ont en charge les recrutements, la formation…

OBJECTIFS

Rechercher l'engagement des équipes

Le positionnement du Groupe Maisons de famille se traduit par une très forte exigence auprès des équipes. Celle-ci vise à rendre effective l'ambition des projets d'accompagnement et suppose formations et forte présence de l'équipe dirigeante sur les sites. Il s'agit dans tous les cas de garantir l'engagement de l'ensemble des professionnels.

MODALITÉS PRATIQUES DE MISE EN ŒUVRE

Un engagement fédérateur pour les équipes

Le Groupe s'appuie sur trois spécificités pour renforcer son attractivité auprès des professionnels :

⇢ Un niveau d'exigence très élevé lors du recrutement, qui peut se traduire par des ruptures de période d'essai y compris sur des zones géographiques en forte tension au niveau de l'emploi. Cette exigence permet également des recrutements de profils à haut potentiel du fait d'une sensibilité particulière pour l'accompagnement des personnes âgées sans pour autant avoir les qualifications requises ; une fois en poste un processus de qualification est engagé. Les équipes s'inscrivent ainsi elles-mêmes dans une logique vertueuse soutenue par des rémunérations également attractives.

⇢ Un encadrement intermédiaire particulièrement mobilisé : l'équipe d'encadrement de chaque EHPAD dispose d'un psychologue qui consacre environ 1/3 de son temps à des groupes d'analyse de la pratique. En outre, une attention est portée aux principales valeurs managériales du Groupe (qualité des relations professionnelles, sens au travail, confiance…). Ces valeurs sont elles-mêmes déclinées de manière opérationnelle avec l'implication de l'ensemble des professionnels à l'élaboration et la mise en œuvre des projets personnels des résidents. La taille du Groupe permet parallèlement l'implication directe de l'encadrement dirigeant avec une forte présence dans les établissements (ex. : organisation de comités de direction, visites…).

⇢ Une attention particulière aux conditions matérielles de travail et à la prévention des risques : ce point passe notamment par des équipements adaptés (ex. : rails plafonniers, salle de pause).

Le Groupe et ses établissements s'appuient également sur les pratiques suivantes pour le recrutement :

⇢ Les dispositifs qualifiants tels que les contrats de professionnalisation ou d'apprentissage : chaque année, deux professionnels en bénéficient sur chacun des établissements.

⇢ La diversification des vecteurs d'information pour les recrutements : sites internet spécialisés ou annonces dans la presse mais également sites de recrutement non spécialisés (ex. : site d'annonces généraliste).

⇢ La présence sur les salons et forum (deux par an).

⇢ Une attention particulière portée à l'intégration des nouveaux professionnels avec, notamment, une prise de fonction en binôme pendant une ou deux journées, un accompagnement renforcé de l'encadrement et une formation dans les mois suivant la prise de poste.

ENSEIGNEMENTS

Un rôle majeur de l'encadrement intermédiaire et des conditions de travail

Le renforcement de l'attractivité, à travers l'amélioration de l'ensemble des conditions de travail, suppose d'être étayé par une forte implication de l'équipe d'encadrement de l'établissement, elle-même soutenue par le projet de Groupe et le siège.

Des limites existent néanmoins sur certains territoires, en particulier :

⇢ Sur certaines zones excentrées des zones urbaines sur lesquelles les profils de professionnels recherchés n'existent pas ; la distance à parcourir peut alors devenir rédhibitoire pour pourvoir les postes.

⇢ Les établissements situés à proximité de la frontière Suisse souffrent de l'attractivité des établissements qui offrent des niveaux de rémunération supérieurs.

ÉLÉMENTS D'ÉVALUATION

Un très fort taux de satisfaction des professionnels

Deux éléments permettent d'objectiver les avantages du positionnement du Groupe Maisons de famille au regard du recrutement et de la fidélisation des professionnels :

⇢ Peu de postes restent non pourvus sur de longues périodes y compris en Île-de-France.

⇢ Le baromètre formalisé tous les 18 mois à partir de l'enquête auprès des salariés fait ressortir que 95 % d'entre eux sont satisfaits de travailler au sein de ce Groupe. Ce baromètre pourrait à terme évoluer vers une enquête permettant de positionner le Groupe dans un classement international.

8 RÉSIDENCE BELLEVUE, GROUPE IDÉAL RÉSIDENCES



RÉSIDENCE BELLEVUE, GROUPE IDÉAL RÉSIDENCES

Idéal Résidences est un groupe spécialisé dans l'accueil de personnes âgées. Les six établissements, cinq EHPAD et un établissement de Soins de Suite et de Réadaptation (SSR), sont situés en Île-de-France.

La Résidence Bellevue est un EHPAD d'une capacité d'accueil de 65 places avec des accueils de jour et de l'hébergement temporaire. Le dernier GIR moyen pondéré (GMP), validé en 2011, est de 766 pour un Pathos moyen pondéré (PMP) de 165.

Le siège du Groupe Idéal Résidences est situé à Courbevoie et la Résidence Bellevue à Epinay-sur-Orge dans l'Essonne.

CONTACT

Bertrand LE BAILLIF,
Responsable des Ressources Humaines
E-mail : b.lebaillif@orange.fr

Charles REYNIER,
Directeur de la Résidence Bellevue
E-mail : residence-bellevue046@orange.fr

PRATIQUE MISE EN PLACE

HISTORIQUE

La Résidence Bellevue, EHPAD de 65 places

La Résidence Bellevue a été construite en 2001. D'une capacité de 65 places, l'accompagnement est assuré par une quarantaine de professionnels : outre l'équipe administrative (directeur, assistante, agent d'accueil), l'agent de maintenance, l'équipe de cuisine, l'animateur, l'équipe infirmière et les agents d'hôtellerie, 16 Aides soignants et Aides médico-psychologiques interviennent auprès des résidents. Pour ces derniers, plusieurs difficultés sont relevées :

- Au niveau du recrutement, les candidats doivent cumuler plusieurs qualités liées à la qualification mais également à leur capacité à accompagner des personnes dépendantes.
- Au niveau de la fidélisation, on peut constater un turn-over important.

OBJECTIFS

Une dynamique d'équipe réinventée chaque jour

L'attractivité de la Résidence auprès des futurs professionnels se construit quotidiennement pour responsabiliser, insuffler une solidarité entre les équipes et les étages et faciliter l'articulation entre la vie professionnelle et personnelle. Ces actions reposent en grande partie sur la capacité du directeur d'établissement qui dispose d'une grande autonomie et d'un large champ d'intervention (promotion de la résidence, recrutement, organisation des équipes, procédures disciplinaires, sécurité…).

La proximité constitue un des atouts majeurs de la Résidence :

- Sur le territoire, dans la mesure où les professionnels qui présentent la plus grande ancienneté résident souvent aux environs de l'établissement,
- Au sein de l'EHPAD, avec un directeur nécessairement disponible auprès de ses équipes,
- Avec le siège, au travers d'une relation immédiate en cas de sollicitation de l'établissement.





MODALITÉS PRATIQUES DE MISE EN ŒUVRE

Le management de proximité, base de la dynamique de la Résidence

Le processus de recrutement suit un schéma classique : réception de la candidature, échange téléphonique, rendez-vous à la Résidence, vérification des diplômes… Néanmoins, plusieurs éléments permettent à la Résidence de répondre à ses besoins de recrutement. Peuvent être plus particulièrement cités :

- Un lien privilégié et personnel avec les conseillers de Pôle Emploi. Il passe par l'utilisation des outils proposés par Pôle Emploi (ex. : espace employeur dédié sur le site internet) mais également par un échange régulier, souvent par téléphone, avec un interlocuteur ressource. Ce lien présente plusieurs avantages : une expertise gratuite pour le recrutement, un nombre élevé de candidats potentiels, une information régulière sur les possibilités offertes par les dispositifs publics et les formations et une proximité permettant de mettre en évidence les caractéristiques de la Résidence (ex. : taille limitée, situation géographique, soutien d'un groupe, répartition géographique des résidents et équipes…).

- Un listing de professionnels intéressés pour assurer des remplacements. Ceux-ci sont souvent l'occasion de mettre en exergue les spécificités de la Résidence.

Cette proximité est appuyée par le siège social qui apporte :

- Un soutien technique (ex. : élaboration des bulletins de paie),
- Une réactivité dans le support aux résidences,
- Un lien privilégié entre les résidences du Groupe situées à proximité.

En outre, le Groupe Idéal Résidences va prochainement mettre en place un dossier de candidature et d'aide à l'intégration. Celui-ci vise plusieurs objectifs :

- Présenter le Groupe et ses valeurs.
- Remettre en amont les éléments liés au poste (règlement intérieur, fiche de poste,…).
- Disposer d'une première approche sur la motivation du candidat à qui il est demandé de formaliser son engagement.
- Débuter la constitution du dossier du salarié (diplôme…).

ENSEIGNEMENTS

Le management de proximité, vecteur de recrutement

La Résidence Bellevue, soutenue par le siège social d'Idéal Résidences, illustre le rôle premier du responsable d'établissement dans la dynamique interne. Il lui appartient de trouver le juste équilibre entre la responsabilisation des professionnels, le strict respect des règles liées à l'accueil et à l'accompagnement de personnes en situation de fragilité et l'écoute, notamment pour permettre des évolutions professionnelles vers le secteur du handicap ou les établissements de santé par exemple ou faciliter l'articulation entre la vie personnelle et professionnelle.

ELÉMENTS D'ÉVALUATION

Des postes d'AS-AMP pourvus en quasi-totalité par des professionnels qualifiés

Si le turn-over reste conséquent, l'intégralité des 16 postes d'Aides soignants et d'Aides médico-psychologiques est pourvue par des professionnels qualifiés ou inscrits dans un parcours de formation qualifiante.

9 KORIAN



KORIAN

Groupe européen privé commercial dans le secteur de la prise en charge de la dépendance et de la réadaptation, Korian gère 248 établissements dans trois pays (France, Allemagne et Italie) :

- 192 EHPAD
- 49 Soins de Suite et de Réadaptation (SSR)
- 7 cliniques psychiatriques

Le chiffre d'affaire s'élève à 1.014,8 millions d'euros dont 712,8 millions d'euros en France.

Les 127 EHPAD du Groupe situés en France sont répartis sur l'ensemble du territoire. Une organisation en « grappes » est développée avec la présence dans une même région de plusieurs établissements sanitaires et médico-sociaux. L'objectif est d'améliorer le parcours du résident ou du patient en facilitant le passage d'une structure à l'autre.

Le siège de Korian est situé à Paris.

CONTACT

Stéphanie CALADO-CERCAS,
Responsable du recrutement
E-mail : s.calado-cercas@groupe-korian.com



PRATIQUE MISE EN PLACE

HISTORIQUE

127 EHPAD sur l'ensemble du territoire national

Créé en 2001, Korian a connu une croissance importante. Certains des EHPAD connaissent des difficultés liées au recrutement et à la fidélisation des Aides soignants mais également des infirmiers ou médecins coordonateurs. Deux facteurs explicatifs peuvent être évoqués :

- À titre principal, l'attractivité naturelle des professionnels vers les postes liés aux soins qui sont principalement représentés dans les établissements de santé.
- À titre secondaire, le développement par certains gestionnaires publics d'outils et/ou prestations annexes renforçant l'attractivité (ex : lieux d'accueil pour les jeunes enfants des professionnels, centres de formations ou dispositifs liés au logement) ou le niveau de rémunération.

En outre, les EHPAD sont confrontés à la difficulté de proposer de réels parcours professionnels pour les Aides soignants faute de passerelles structurées vers les fonctions d'Infirmier diplômé d'Etat. En effet, il conviendrait de pouvoir inscrire les professionnels nouvellement recrutés dans une dynamique d'évolution (agent non qualifié > diplôme d'AS > diplôme d'infirmier > poste de coordination > direction).

OBJECTIFS

Décliner une approche globale par la mise à disposition d'outils de management

La démarche développée par le Groupe Korian recouvre plusieurs objectifs :

- Contribuer à la valorisation des métiers du grand âge,
- Consolider les compétences des équipes de management,
- Mettre à disposition des outils opérationnels au service des directeurs et responsables ou coordinateurs d'équipe pour le recrutement, l'accueil et la fidélisation des professionnels,
- Développer l'utilisation des nouvelles technologies pour les recrutements.



MODALITÉS PRATIQUES DE MISE EN ŒUVRE

Le projet du Groupe, socle des pratiques de recrutement et de fidélisation

Korian a élaboré de nombreux outils permettant de faciliter les recrutements aux équipes d'encadrement des établissements et de réunir les conditions d'une stabilité des équipes. Citons par exemple :

- Une formation concernant l'ensemble des équipes d'encadrement dans le cadre d'un partenariat avec l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC) portant notamment sur les valeurs managériales.
- Des outils visant à faciliter les recrutements (ex. : modèles d'annonces, job board, diffusion via les associations d'anciens, guide du recrutement, guides d'entretien adaptés pour chaque métier…).
- Un guide à destination des directeurs et infirmières coordinatrices visant à développer les relations avec les centres de formation,
- Une modélisation de l'accueil des personnes nouvellement recrutées,
- Une structuration de l'accueil des stagiaires (ex. : charte d'accueil des stagiaires, passeport stagiaire, mémento du tuteur, enquête de satisfaction en fin de stage…).

Par ailleurs, des dispositifs spécifiques sont activés ou mis en place :

- La Valorisation des Acquis et de l'Expérience (VAE) et la Démarche de Professionnalisation en EHPAD (DPE) permettent l'accès à la qualification d'AS. Un dispositif de tutorat et d'accompagnement spécifique est mis en œuvre pour les professionnels concernés.
- La participation aux salons s'adressant aux personnes en recherche d'emploi.
- Un partenariat avec Pôle Emploi et la Croix Rouge Française, en Île-de-France, avec une présélection de personnes en recherche d'emploi, une formation rémunérée de remise à niveau, si possible, une entrée en IFAS et, selon les situations, un contrat de professionnalisation pouvant déboucher sur un contrat à durée indéterminée ou un contrat à durée déterminée.

ENSEIGNEMENTS

Deux leviers principaux d'action : une très large sensibilisation aux métiers du grand âge et un management adapté

Les deux leviers d'action relèvent d'approches complémentaires et sont complétés par les outils évoqués ci-dessus :

- Une très large sensibilisation aux métiers du grand âge : malgré les besoins avérés de recrutement liés au vieillissement de la population, les métiers du grand âge restent dévalorisés aux yeux des futurs professionnels. L'intérêt de l'accompagnement de personnes en situation de fragilité constitue pourtant un vecteur premier de communication (relation directe avec l'usager, développement de savoir-faire spécifiques, utilisation de nouvelles thérapeutiques liés à l'accompagnement au bien-être, au toucher relationnel, au maintien de la mémoire instantanée…) : le caractère innovant et dynamique du secteur et des techniques de soins et d'accompagnement qui y sont développées doivent être mis en avant dans la communication des gestionnaires. Les acteurs institutionnels et instituts de formation ont également un rôle central pour valoriser ce secteur.
- Un management adapté : celui-ci tient à de multiples facteurs. Outre une posture d'autorité bienveillante, peuvent être cités, la mise en exergue de la spécificité de l'accompagnement des personnes âgées liée à un projet de vie ainsi que la valorisation du projet et des spécificités de l'établissement. Une organisation en mode projet est également de nature à responsabiliser les professionnels (ex. : implication ou responsabilisation d'une AS sur l'élaboration d'un outil commun à tout l'établissement). Un encadrement des démarches de VAE constitue enfin une condition à leur réussite.

ELÉMENTS D'ÉVALUATION

Un taux de qualification satisfaisant

Le partenariat avec Pôle Emploi et la Croix Rouge Française a permis de qualifier 11 AS sur une promotion de 25 professionnels.

10 MEDICA



MEDICA

Acteur de Référence dans la prise en charge de la dépendance pérenne et temporaire, le groupe a développé un réseau de qualité composé au 31 décembre 2012 de 220 établissements en France et en Italie (SSR et santé mentale). Son chiffre d'affaires s'élève à 718,6 millions d'euros.

Les EHPAD du Groupe situés en France sont répartis sur l'ensemble du territoire.

Le siège principal de MEDICA est situé à Issy-les-Moulineaux.

CONTACT

Sandrine MARGUERES,
responsable recrutement
E-mail : sandrine.MARGUERES@medica.fr



PRATIQUE MISE EN PLACE

HISTORIQUE

155 EHPAD sur l'ensemble du territoire national

Pour répondre aux difficultés de recrutement des Aides soignants et Aides médico-psychologiques, notamment dans des contextes de créations d'établissements dans des agglomérations de petites tailles ou péri-urbaines, il s'est avéré nécessaire de développer des partenariats de proximité en visant notamment les professionnels du secteur et aussi ceux en phase de reconversion.

OBJECTIFS

Ancrer les établissements au sein du territoire

La proximité des EHPAD avec leur territoire d'implantation constitue un des axes majeurs visant à faciliter les recrutements. A cet égard, deux objectifs opérationnels peuvent être plus particulièrement mentionnés :

- Sécuriser les recrutements, préalablement à l'ouverture d'un nouvel EHPAD en s'inscrivant dans une logique de partenariat et de proximité avec les acteurs du bassin d'emploi ;
- Pour les demandeurs d'emploi, mobiliser les dispositifs existants comme l'Evaluation en Milieu de Travail (EMT) pour leur permettre de découvrir, sans engagement, un secteur d'activité et un métier. Pour l'employeur, cette évaluation permet de faire connaître les structures du Groupe et de repérer des profils à potentiel dans un cadre juridique formalisé.

MODALITÉS PRATIQUES DE MISE EN ŒUVRE

Anticiper les recrutements pour élargir les possibilités de choix et attirer les meilleurs talents

Les partenariats avec les services de Pôle Emploi et les mairies des communes concernées par l'implantation d'un nouvel EHPAD visent à anticiper les recrutements :

⇢ Les premières candidatures sont reçues très en amont de l'ouverture. Elles sont adressées spontanément dans les mairies des communes concernées ou au siège de MEDICA (via le site internet). Elles font l'objet d'une centralisation et un courrier d'attente est adressé à chaque candidat. Les candidatures correspondant au bassin d'emploi concerné sont adressées au directeur d'établissement quelques mois avant l'ouverture.

⇢ Une réunion d'information est systématiquement organisée : l'information relative à la tenue de celle-ci fait l'objet d'une communication préparée par le service recrutement en lien avec la direction régionale. Elle est diffusée dans la presse locale et, le cas échéant, sur le site internet de la mairie. Cette communication fait mention de l'ouverture prochaine d'une structure dans la commune et précise quels sont les profils recherchés et les postes à pourvoir. Les personnes intéressées sont invitées à venir munies de leur curriculum-vitae. La réunion est ouverte à tous les profils (il ne s'agit pas d'une réunion d'information pour les résidents potentiels ou leurs aidants).

⇢ La réunion a lieu à 18h30 pour permettre à un maximum de personnes de se rendre disponibles. Elle est ouverte par le maire de la commune qui assiste aux échanges. Elle comprend une présentation du Groupe, de la politique RH, ainsi que des précisions sur les modalités de recrutement et un temps d'échange avec les participants.

Dans certaines communes (pour les postes d'Agent de service hospitalier et d'Auxiliaire de vie sociale essentiellement), la sélection des candidatures est réalisée en partenariat avec Pôle Emploi qui réalise une présélection et met à disposition ses outils (ex. : tests écrits, oraux…). Les entretiens peuvent avoir lieu dans les locaux de Pôle Emploi en présence du directeur de la structure et du référent Pôle Emploi.

Pour les demandeurs d'emploi, l'Evaluation en Milieu de Travail (EMT) permet de découvrir un secteur d'activité. Elle vise essentiellement des profils Auxiliaire de Vie Sociale (AVS) et Agent de Service Hospitalier (ASH). Cet outil, qui est promu par le siège auprès des directeurs, s'inscrit dans le cadre d'une convention de stage entre Pôle Emploi, la personne concernée et l'employeur. Il s'agit d'une immersion de 15 jours, qui doit faire l'objet d'un accompagnement au sein de la structure pour être pertinente.

ENSEIGNEMENTS

Une pérennisation des recrutements dépendante de la dynamique d'équipe

Si les liens tissés sur un territoire sont essentiels pour constituer les équipes d'un établissement, la pérennité de la dynamique est dépendante de l'appropriation par les professionnels du projet d'établissement. A cet égard, les modalités de management et l'implication de la direction sont les facteurs premiers de réussite. Les parcours d'intégration et formations qui sont mis en place par MEDICA permettent par exemple aux directeurs de disposer d'outils pour bâtir des partenariats pérennes avec les instituts de formation (ex. : convention, implication dans les jurys…) ou de sécuriser les conditions d'accueil des nouveaux collaborateurs.

ELÉMENTS D'ÉVALUATION

Le Trophée de l'emploi

Outre les données liées à l'organisation des réunions d'information (ex. : entre 100 et 500 participants selon les territoires), l'EHPAD du Hameau de la Source à Saint-Fons dans le Rhône s'est vu remettre en 2012 un « Trophée de l'emploi » à l'occasion d'une cérémonie récompensant 8 entreprises du Sud-est de Lyon. La qualité des rapports entretenus avec l'équipe locale (visite des locaux, entretiens réguliers, participation conjointe à un forum) et le recours aux contrats aidés ont été plus particulièrement visés.

11 ORPEA



ORPEA

Créé en 1989, le Groupe ORPEA possède aujourd'hui un réseau composé de 38.348 lits sur 410 sites répartis sur 5 pays (333 établissements et 28.219 lits sont situés en France, les autres sites étant répartis en Belgique, en Suisse, en Italie et en Espagne). À ce jour, le Groupe emploie 25.000 collaborateurs.

Le Groupe ORPEA a dans un premier temps concentré son développement sur l'accompagnement des personnes âgées, en développant en particulier une expertise autour de la prise en charge des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer (thérapies spécifiques et concept architectural dédié). À compter de 1999, le Groupe a développé une offre complémentaire en créant des établissements spécialisées : cliniques SSR (Soins de Suite et de Réadaptation) et cliniques psychiatriques avec une filiale dédiée, CLINEA.

CONTACT

Julien DELAUNE,
Responsable Formation Groupe
E-mail : j.delaune@orpea.net

Catherine QUETIER,
Directrice IFAS DOMEA
E-mail :c.quetier@orpea.net

PRATIQUE MISE EN PLACE

HISTORIQUE

La création d'un IFAS en réponse aux difficultés de recrutement

Confronté comme l'ensemble des gestionnaires à des problématiques de recrutement des professions soignantes, le Groupe ORPEA a créé en 2005 un Institut de Formation d'Aides soignants (IFAS) intégré : DOMEA. Les locaux sont situés à Saint-Rémy-Lès-Chevreuse sur le même site qu'un « village retraite » de 380 lits et qu'une clinique gériatrique de SSR et de médecine de 60 lits.

OBJECTIFS

L'IFAS, outil aux multiples objectifs

La création d'un IFAS géré par le Groupe répond à plusieurs objectifs :

- Répondre à certains besoins de qualification des salariés du Groupe (formation diplômante et formation continue),
- Réaliser un travail de promotion des professions soignantes à destination des jeunes et des demandeurs d'emploi et de toute personne quel que soit son âge,
- Tisser, via l'IFAS, un lien privilégié avec les acteurs locaux de l'emploi,
- Répondre aux besoins de recrutement des structures du Groupe en mettant à leur disposition un vivier de professionnels nouvellement diplômés,
- Travailler en partenariat avec des réseaux gérontologiques,
- Représenter et faire connaître le Groupe et l'IFAS auprès des partenaires relevant du secteur sanitaire et médico-social en Île-de-France.



MODALITÉS PRATIQUES DE MISE EN ŒUVRE

Une offre de formation diversifiée

DOMEA est dirigée par une directrice qui s'appuie sur une équipe de cinq formatrices (soit 3,5 ETP) : quatre d'entre elles se consacrent à la formation initiale, la cinquième est une infirmière salariée d'une structure du Groupe qui consacre 30 % de son temps à l'accompagnement des Validations des Acquis et de l'Expérience des AS (VAE AS).

L'offre de formation recouvre :

- La formation initiale : les étudiants sont recrutés sur concours départemental et la formation dure dix mois. Cette modalité concerne chaque année 20 à 22 élèves, sans limite d'âge.
- L'apprentissage : recrutés sur concours départemental également, les élèves aides soignants apprentis (âgés de 17 à 26 ans) se forment pendant 18 mois, en alternance avec un emploi fixe. La rémunération varie entre 41 % et 63 % du SMIC ; les modalités sont fixées par convention tripartite entre l'Institut de Formation d'Aides soignants (IFAS), le Centre de Formation d'Apprentis (CFA) et l'employeur. Cette modalité concerne chaque année 15 élèves. En 2011, parmi les 15 étudiants de la promotion, six étaient accueillis dans des structures CLINEA (dont 5 en SSR) et 2 dans des structures ORPEA (EHPAD).
- Les cursus partiels : ils concernent chaque année environ 25 personnes, parmi lesquelles figurent quasiment pour moitié des salariés du Groupe. Ils s'adressent à des catégories professionnelles dont les qualifications permettent de bénéficier de passerelle (titulaire du DEAVS, ambulanciers…) ou à des personnes ayant échoué à certains modules dans le cadre de la formation initiale ou de la VAE AS.
- La VAE AS : la VAE AS bénéficie exclusivement aux salariés du Groupe. DOMEA propose aux salariés, sélectionnés en lien avec les directeurs de structure, un accompagnement reposant sur le tutorat. L'accompagnement comporte des conseils méthodologiques, la relecture et la correction des livrets réalisés par les candidats et la préparation à la présentation orale devant le jury.
- La formation d'assistant de soin en gérontologie : la formation est dispensée aux AS et AMP (15 personnes par an, venant du Groupe et sélectionnées par les responsables du Groupe) travaillant auprès de personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer et d'autres démences apparentées. La formation est organisée en partenariat avec Gérondicap (groupement médico-social). Les cours se déroulent sur les deux sites de formation. Outre l'intérêt de la formation pour les salariés du Groupe, elle permet à l'équipe pédagogique de se tenir informée de l'évolution des techniques et approches dans ce champ.

ENSEIGNEMENTS

L'IFAS, dépendant d'une valorisation accrue des métiers du grand âge

Après plus de huit ans de fonctionnement, plusieurs points clés peuvent être relevés dans les partis pris retenus par l'IFAS :

- Favoriser un accompagnement personnalisé au sein de promotions de petite taille ne dépassant pas 20 à 24 personnes.
- Développer des synergies avec les structures du Groupe et en particulier avec l'EHPAD et la clinique de Saint-Rémy-lès-Chevreuse ainsi que Domidom (services à la personne) pour faire connaître les métiers de la gériatrie aux élèves aides soignants. Outre la réalisation d'une partie des stages au sein des structures du Groupe, l'implantation de l'IFAS sur le même site que l'EHPAD peut être mise à profit de plusieurs manières : certains travaux des étudiants sont menés en lien avec les professionnels et les résidents de l'EHPAD dans le cadre de leur formation (animations notamment). La proximité géographique favorise par ailleurs les contacts informels entre étudiants et salariés et permet de repérer les profils ayant une « appétence » et les qualités requises pour les métiers du grand âge.
- Développer les démarches partenariales et les actions de communication. Dans le cadre de ses missions, l'IFAS développe des partenariats et mène des actions de communication à destination des acteurs de la formation et de l'emploi : interventions en lien avec Pôle Emploi, présentations dans les lycées et participation à des salons professionnels.

Malgré les besoins de recrutement, l'IFAS reste confronté au manque de valorisation des métiers du grand âge : mise à part la formation d'Aide soignant en gériatrie (spécialisation après la formation AS, AMP), l'absence de véritable « spécialisation gériatrique » au sein des cursus de formation soignants et l'attractivité des établissements sanitaires avec des spécialités jugées plus « techniques » et formatrices par les candidats, rendent complexe la constitution des promotions recrutées sur concours.

ÉLÉMENTS D'ÉVALUATION

Des taux de réussite globalement élevés

Les taux de réussite des étudiants sont globalement élevés pour la formation initiale, les cursus partiels et l'apprentissage. Ils sont plus faibles pour la VAE où l'importance d'une motivation très forte du salarié est essentielle. Sur le plan des recrutements, environ 20 % des étudiants sont recrutés chaque année par une structure du Groupe.





OUTIL DE DIAGNOSTIC DU RECRUTEMENT DES AS-AMP EN EHPAD

Les gestionnaires d'EHPAD sont à l'initiative de nombreuses démarches pour répondre à leurs besoins de recrutement et pour fidéliser les professionnels en poste. Toutes ne sont pas illustrées par les onze retours d'expérience de la partie précédente qui se limitent à un focus sur quelques unes d'entre elles. La richesse des échanges a cependant permis de mettre en évidence l'existence d'un large panel d'actions mobilisables à l'initiative des gestionnaires d'EHPAD. Le recensement de l'ensemble de ces actions constitue la matière première de l'outil de diagnostic présenté dans cette partie.

PRÉSENTATION DE L'OUTIL

Cet outil d'auto-évaluation permet :

- De disposer d'une liste des actions qui peuvent être mises en place pour répondre aux difficultés de recrutement et de fidélisation des Aides soignants et Aides médico-psychologiques,
- D'établir une cartographie des actions déjà mises en œuvre par la structure et des axes d'amélioration,
- De cibler les axes prioritaires à décliner dans le cadre d'un plan d'action opérationnel.

L'outil est téléchargeable (sous format Excel) depuis le site Internet de l'ANAP www.anap.fr, rubrique Publications et outils et sur celui du SYNERPA www.synerpa.fr, espace social, rubrique outils.

La démarche d'utilisation de l'outil passe par trois étapes :

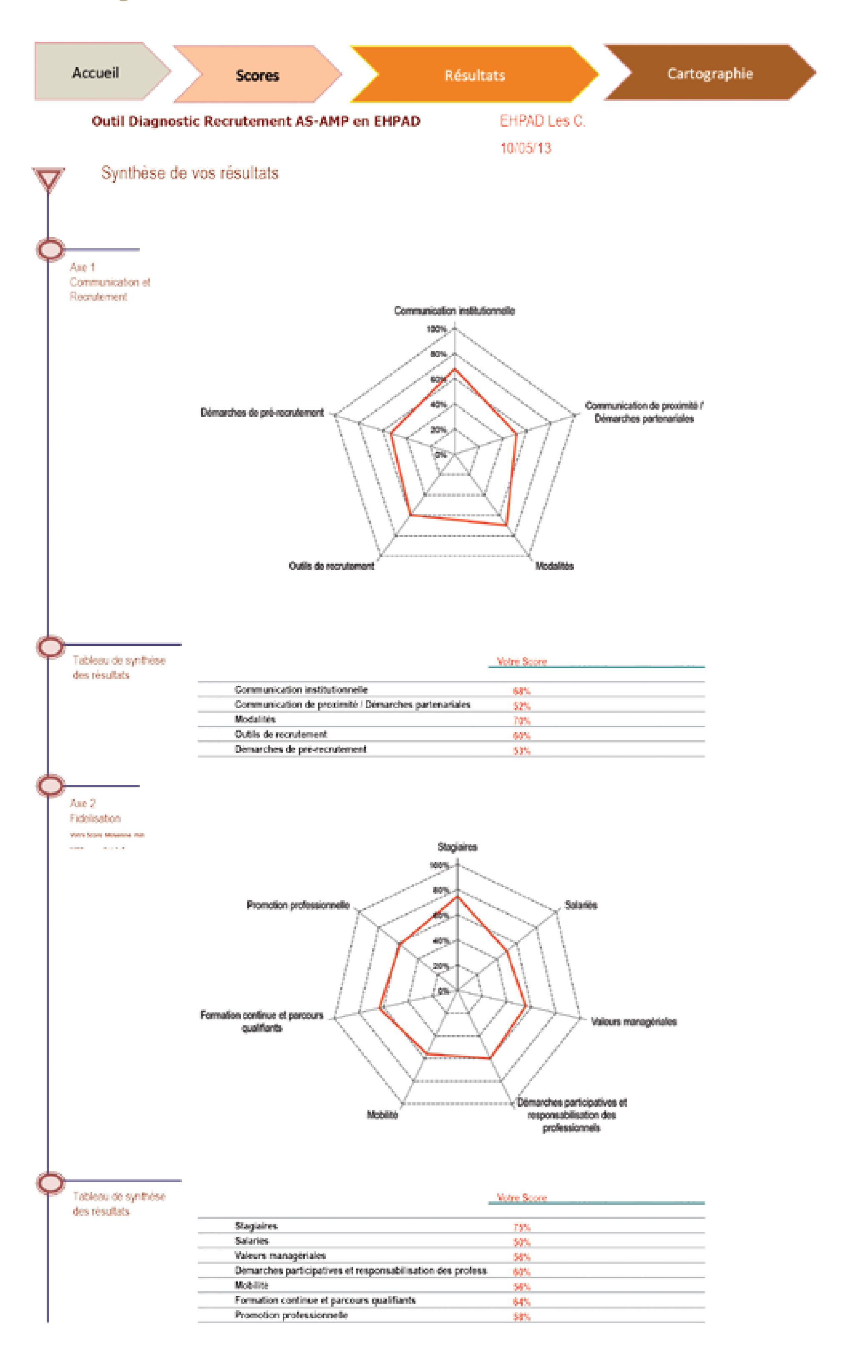
- La saisie des données,
- La vérification de la complétude des données,
- La visualisation et l'analyse des résultats obtenus.

L'outil de diagnostic du recrutement des AS-AMP en EHPAD explore les deux axes — recrutement et fidélisation — qui sont divisés en thèmes. Ces 5 thèmes sont eux-mêmes subdivisés en 12 sous-thèmes :

- Communication (communication institutionnelle, communication de proximité/démarches partenariales, modalités pratiques),
- Recrutement (outils de recrutement, démarches de pré-recrutement),
- Accueil et intégration (stagiaires, salariés),
- Management (valeurs managériales, démarches participatives et responsabilisation des professionnels),
- Formation tout au long de la vie et parcours qualifiants (mobilité, formation continue, promotion professionnelle).

Deux synthèses sous forme de scores et de graphes sont consolidées automatiquement. Elles objectivent les points forts du recrutement et de la fidélisation des professionnels et les leviers d'amélioration potentiels qui seront à décliner dans des plans d'action. Une première liste d'actions est enfin proposée en fonction des résultats aux questions.

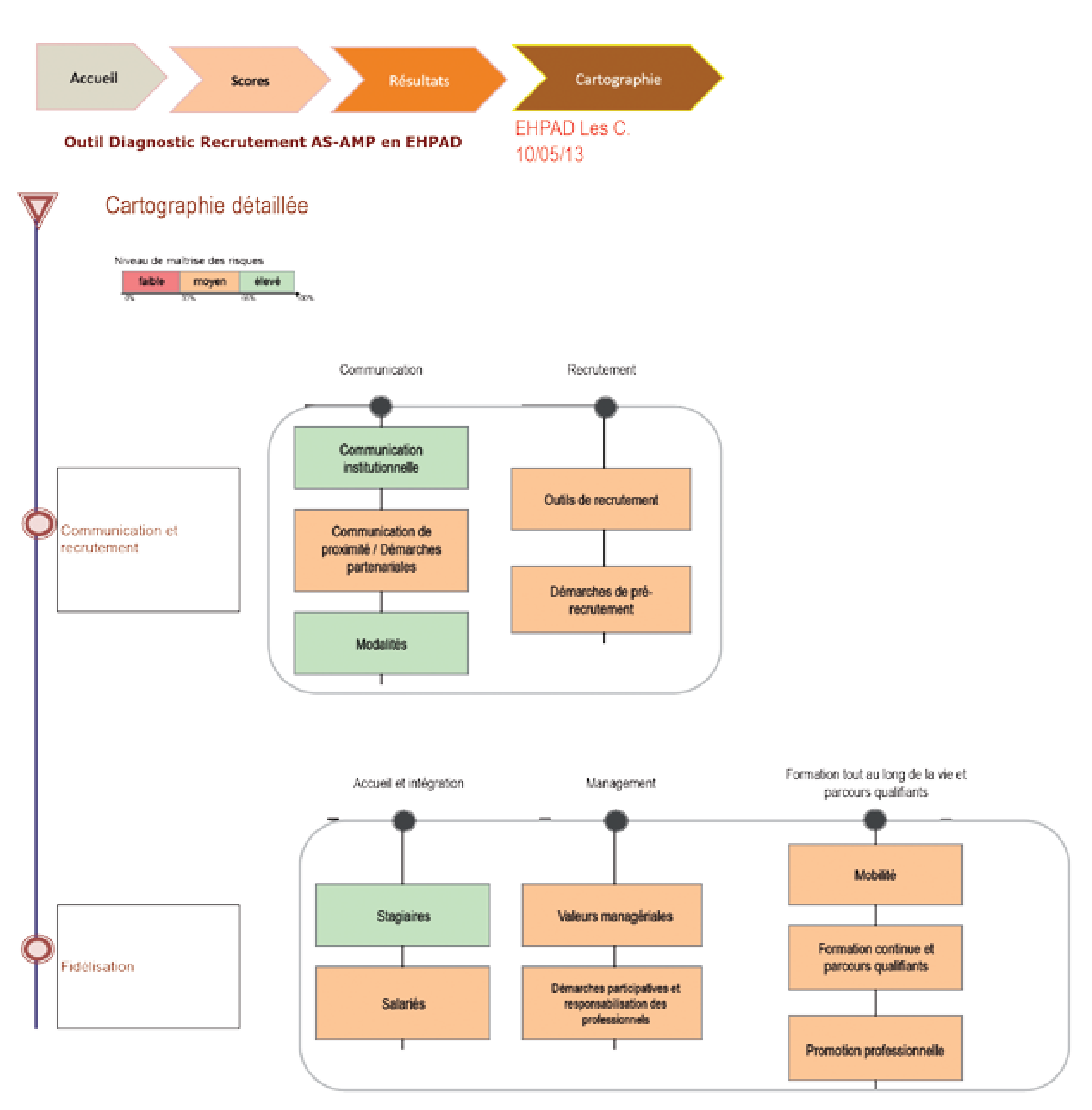
Exemple de résultat obtenu grâce à l'outil



	Votre Score
Communication institutionnelle	68%
Communication de proximité / Démarches partenariales	52%
Modalités	70%
Outils de recrutement	60%
Démarches de pré-recrutement	53%

	Votre Score
Stagiaires	73%
Salariés	50%
Valeurs managériales	58%
Démarches participatives et responsabilisation des profess	60%
Mobilité	56%
Formation continue et parcours qualifiants	64%
Promotion professionnelle	58%

Exemple de résultat obtenu grâce à l'outil



MODE D'EMPLOI DE L'OUTIL

Quels utilisateurs ?

Cet outil peut être utilisé selon 2 modalités :

- Par un membre de l'équipe d'encadrement (directeur d'EHPAD, directeur adjoint, médecin coordonateur, cadre de santé, infirmière coordinatrice…) qui souhaite disposer, sous forme didactique, d'un panorama des actions qui peuvent être mises en œuvre pour répondre aux difficultés de recrutement et de fidélisation (durée moyenne : 30 minutes),
- Par une équipe d'encadrement qui souhaite réaliser un état des lieux des actions mises en œuvre et élaborer un plan d'actions partagé sur ce thème (durée moyenne : 1 heure).

Modalités de remplissage

Dans tous les cas, remplir le fichier Excel permet de disposer instantanément des synthèses :

- Pour chacune des 52 questions, l'utilisateur choisit sa réponse dans le menu Oui/Non/Partiellement/Non Concerné.
- Il peut expliciter sa réponse par un commentaire. La réponse « NC » a le même effet qu'une non-réponse (cellule vide) : le critère est exclu du calcul du score et de la synthèse. Les réponses « NC » doivent donc être strictement limitées.
- Une pondération a été appliquée pour chacune des actions, certaines apparaissant plus simples à mettre en œuvre au regard des ressources ou acteurs à mobiliser. L'intention reste d'éveiller l'intérêt des acteurs sur le sujet du recrutement et de la fidélisation des professionnels accompagnant les personnes âgées et non de produire des indicateurs scientifiquement rigoureux.

LA LISTE DES ACTIONS / QUESTIONS

Les pages qui suivent reprennent la liste des actions telles que formulées dans l'outil de diagnostic du recrutement des AS-AMP en EHPAD. Il est ainsi possible d'en disposer d'un panorama d'ensemble organisé en 5 thèmes (1. Communication 2. Recrutement 3. Accueil et intégration 4. Management 5. Formation tout au long de la vie et parcours qualifiants). Cet outil n'a aucune prétention à l'exhaustivité.

Axe 1 : communication et recrutement

THÈME 1 : communication

Communication institutionnelle

- Les valeurs de l'entreprise/groupe/association/établissement (managériales et d'accompagnement) ont fait l'objet d'une formalisation
- La formalisation des valeurs de l'entreprise/groupe/association/établissement a été réalisée de manière participative en impliquant les salariés
- Les valeurs de l'entreprise/groupe/association/établissement sont traduites en éléments de langage permettant de les décliner dans l'ensemble des supports de communication
- Un argumentaire visant à valoriser les métiers du grand âge a été élaboré pour les équipes d'encadrement (besoins importants d'accompagnement en raison des évolutions démographiques, développement de modes innovants d'accompagnement liés au bien-être de la personne...)
- L'entreprise/groupe/association/établissement participe à au moins 5 salons et événements institutionnels destinés à promouvoir les métiers du grand âge auprès du grand public et à recueillir des candidatures
- Un suivi statistique des recrutements issus de la participation à des salons et événements institutionnels est effectué
- Des liens ont été tissés avec des employeurs également confrontés à des métiers en tension (bâtiment, restauration…) pour identifier des pratiques innovantes

Communication de proximité / démarches partenariales

- Préalablement à l'ouverture d'une nouvelle structure, une réunion d'information est organisée sur le territoire concerné en vue de recevoir des candidatures
- Les réunions d'information préalables aux ouvertures de nouvelles structures sont organisées en partenariat avec les acteurs de l'emploi du territoire concerné (Pôle Emploi, mairie,…)
- Un argumentaire sur l'attractivité du ou des EHPAD a été élaboré (spécificité du projet d'établissement/de vie, projet d'accompagnement innovant, taille limitée de l'établissement, caractéristiques architecturales, avantages connexes au salaire, possibilité d'évolution du fait du rattachement à un groupe...)

⇢ Le ou les établissements disposent d'un annuaire des acteurs du territoire avec lesquels des partenariats peuvent être envisagés au niveau des métiers en tension (en particulier EHPAD, établissements de santé, IFAS, IFSI)

⇢ Le ou les établissements sollicitent ou sont sollicités au moins 3 fois par an par les EHPAD de leur territoire pour trouver des solutions lors de difficultés de remplacement d'AS ou d'AMP

⇢ Au moins une fois par an, une « journée portes ouvertes » du ou des établissements est organisée

⇢ Des liens privilégiés ont été tissés avec les IFAS et IFSI du territoire (au moins une rencontre par an avec l'équipe pédagogique, mise à disposition de terrains de stage, participation à au moins 1 jury…)

Modalités

⇢ Des supports de communication sont réalisés pour présenter l'entreprise/groupe/association/établissement (plaquettes de présentation, site internet, présentation type…)

⇢ La communication à destination des futurs professionnels s'appuie sur des modalités innovantes (job dating, réseaux sociaux, films promotionnels…)

⇢ Les liens avec le ou les IFAS ont été formalisés sous forme de convention en vue de leur pérennisation

⇢ Après l'ouverture d'un nouvel établissement, un suivi statistique est effectué sur les départs et le turn-over des salariés

THÈME 2 : recrutement

Outils de recrutement

⇢ Les canaux de diffusion des annonces de recrutement sont clairement identifiés (job board, associations d'anciens, espace emploi sur le site internet du gestionnaire, espace recruteur de Pôle Emploi…)

⇢ Il existe un processus de gestion des candidatures (centralisation, classification, gestion des contacts avec les candidats...)

⇢ Une réponse (favorable, défavorable ou d'attente) est systématiquement transmise aux candidats dans un délai de 15 jours

⇢ Une grille de compétences a été élaborée pour faciliter les recrutements (savoir faire techniques, empathie, spécificité des métiers du grand âge…)

⇢ Un guide de recrutement à destination des managers est formalisé et reprend l'ensemble des outils (procédure, guide d'entretien, présentation des valeurs…)

⇢ Une personne ou une équipe est dédiée au recrutement et à la gestion des carrières

Démarches de pre-recrutement

⇢ Des liens institutionnels existent avec les acteurs de l'emploi (Pôle Emploi, missions locales, PLIE…) sous forme de rencontres au moins annuelles

⇢ Un référent est personnellement identifié à Pôle Emploi et au sein des Missions Locales pour répondre aux besoins de recrutement

⇢ L'entreprise/groupe/association/établissement utilise des dispositifs d'insertion/professionnalisation en partenariat avec Pôle Emploi et/ou d'autres acteurs (contrats de professionnalisation...)

⇢ L'entreprise/groupe/association/établissement met en place ou participe à des dispositifs permettant de présélectionner des profils : Évaluation en Milieu de Travail, stages…

Axe 2 : fidélisation

THÈME 3 : accueil et intégration

Stagiaires

⇢ L'accueil et l'accompagnement des stagiaires s'appuient sur des outils visant à faciliter leur intégration (charte d'accueil des stagiaires, « passeport du stagiaire », mémento du tuteur…)

⇢ Les outils visant à faciliter l'intégration des stagiaires ont fait l'objet d'une élaboration collective avec les professionnels amenés à les utiliser

⇢ Les stagiaires sont accompagnés par un tuteur formé

⇢ La satisfaction des stagiaires est évaluée

Salariés

⇢ L'accueil et l'accompagnement des nouveaux salariés s'appuient sur des outils visant à leur fidélisation (check-list d'accueil, procédure, « parcours d'accueil », identification d'un référent…)

⇢ Les outils visant à faciliter l'intégration des nouveaux salariés ont fait l'objet d'une élaboration collective avec les équipes d'encadrement

⇢ L'intégration des salariés nouvellement recrutés fait l'objet d'un suivi (entretien à un mois avec le responsable hiérarchique, suivi de la période d'essai…)

⇢ Les principaux indicateurs liés à la mobilité des salariés sont suivis en routine (évolution du turn-over, évolution de l'ancienneté, coûts induits par les remplacements — indemnités de précarité et CP...)

THÈME 4 : management

Valeurs manageriales

⇢ Il existe un référentiel de management (exemples: « autorité bienveillante », faire grandir les collaborateurs, agir dans la transversalité, veiller à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, équité, confiance, responsabilisation…)

⇢ Chaque professionnel en posture de management a suivi une formation pendant laquelle sont abordés les valeurs managériales et les enjeux de fidélisation

⇢ Les instances dirigeantes de l'entreprise/groupe/association/établissement se rendent au moins une fois par an au sein du ou des établissements

⇢ Au moins une fois tous les 3 ans est organisé un temps festif pour l'ensemble des salariés

Démarches participatives et responsabilisation des professionnels

⇢ L'entreprise/groupe/association/établissement implique les professionnels dans des démarches collectives de réflexion prospective (ex. : évolution des EHPAD à horizon 5 ans…)

⇢ Le ou les établissements impliquent les AS et AMP dans des démarches collectives structurées en mode projet (responsabilisation pour l'élaboration d'un outil commun, pilotage d'un groupe de travail, implication dans un groupe de réflexion, identification de référents thématiques...)

⇢ Au moins une fois par an sont organisés un séminaire ou une journée visant à valoriser les personnels d'accompagnement, notamment les AS et AMP (ex. : remise de prix, intervention d'experts, mobilisation dynamique autour d'une animation…)

THÈME 5 : formation tout au long de la vie et parcours qualifiants

Mobilité

⇢ La mobilité au sein de l'entreprise/groupe/association/établissement est facilitée (diffusion des annonces internes, bourse aux emplois…)

⇢ La mobilité entre les établissements de l'entreprise/groupe/association/établissement concerne au moins 2 % des effectifs des personnels d'accompagnement

⇢ Les services et établissements du territoire qui peuvent permettre une évolution ou une réorientation de carrière aux salariés sont connus par l'équipe d'encadrement (établissement de santé, lieux d'accueil de la petite enfance, services et établissements intervenant auprès des personnes handicapées...)

Formation continue

⇢ Le plan de formation s'appuie sur le projet d'entreprise/groupe/association/établissement

⇢ Les modalités d'accès à la formation continue sont clairement explicitées

⇢ La formation représente plus de 2 % de la masse salariale

Promotion professionnelle

⇢ Pour la promotion professionnelle, un dispositif de repérage et de valorisation des profils à haut potentiel est organisé (tests, entretiens de motivation…)

⇢ Les parcours qualifiants sont accompagnés au sein du ou des établissements (tutorat dans le cadre des contrats de professionnalisation, accompagnement des démarches de VAE par des référents...)

⇢ Des soutiens spécifiques ont été mis en place pour faciliter la formation et la qualification (ex. : bourse de soutien à des salariés non diplômés…)



3 GLOSSAIRE

AFPR : Action de Formation Préalable au Recrutement

AMP : Aide médico-psychologique

ARS : Agence Régionale de Santé

AS : Aide soignant

ASH : Agents des Services Hospitaliers

AVS : Auxiliaire de Vie Sociale

CAE-CUI : Contrat Unique d'Insertion-Contrat d'Accompagnement dans l'Emploi

CFA : Centre de Formation d'Apprentis

CHU : Centre Hospitalier Universitaire

CREDOC : Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie

CSP : Code de la Santé Publique

DARES : Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques

DIRECCTE : Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi

DPE : Démarche de Professionnalisation en EHPAD

EHPA : Établissement d'Hébergement pour Personnes Agées

EHPAD : Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes

EMT : Évaluation en Milieu de Travail

ESSEC : École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales

ETP : Équivalent Temps Plein

GEIQ : Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification

GMP : GIR Moyen Pondéré

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GPMC : Gestion Prévisionnelle des Métiers et des Compétences

IDE : Infirmier Diplômé d'État

IFAS : Institut de Formation d'Aides Soignants

IFSI : Institut de Formation en Soins Infirmiers

MSA : Mutualité Sociale Agricole

OPCA : Organisme Paritaire Collecteur Agréé

PLIE : Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi

PMP : Pathos Moyen Pondéré

SMIC : Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance

SSIAD : Service de Soins Infirmiers À Domicile

SSR : Soins de Suite et de Réadaptation

USLD : Unité de Soins de Longue Durée

VAE : Valorisation des Acquis et de l'Expérience



4 BIBLIOGRAPHIE

- Centre d'Analyse Stratégique et Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques (DARES), Rapport conjoint, 2007
- CREDOC (Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie), Enquête, 2011
- SYNERPA, Rapport de branche, 2011
- Luc BROUSSY, L'adaptation de la société au vieillissement de sa population : « France : Année zéro ! », 2013



Mentions légales



Conception et réalisation : www.pixelis.fr - mai 2013
Crédit photos : ANAP, Groupe Korian (Pierre Crié) et Synerpa
Imprimé par CARACTÈRE, imprimerie certifiée Iso 14001, sur du papier PEFC.

Le secteur médico-social est confronté à d'importantes difficultés de recrutement, notamment d'Aides soignants et d'Aides médico-psychologiques.

Cette publication s'appuie sur les expériences de onze établissements et groupes d'établissements d'hébergement de personnes âgées dépendantes, adhérents du SYNERPA. Elle atteste de l'existence d'un large panel d'actions mobilisables pour valoriser les métiers du grand âge.



Retrouvez les publications de l'ANAP sur www.anap.fr
et suivez l'ANAP sur twitter @anap_sante

Agence Nationale d'Appui à la Performance
des établissements de santé et médico-sociaux

23 avenue d'Italie - 75013 Paris
01 57 27 12 00 - contact@anap.fr

